



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

**CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

Tesis que presenta Elizabeth González Vázquez para optar por el grado de Doctor en
Ciencias Administrativas

**El impacto del Clima Laboral, el Compromiso Organizacional y la
Motivación Laboral en la Intención de Abandonar el Puesto en los
Trabajadores del Conocimiento en empresas de Aguascalientes.**

Tutor

Dra. Sandra Yesenia Pinzón Castro

Comité Tutorial

Dra. Patricia Hernández García

Dra. María Del Carmen Martínez Serna

Aguascalientes, Ags., 28 de Noviembre Del 2016.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

DRA. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E

Por medio del presente como Tutor designado de la estudiante **ELIZABETH GONZALEZ VAZQUEZ** con ID **16273** quien realizó la tesis titulada: **EL IMPACTO DEL CLIMA LABORAL, EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LA INTENCIÓN DE ABANDONAR EL PUESTO EN LOS TRABAJADORES DEL CONOCIMIENTO EN EMPRESAS DE AGUASCALIENTES**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que ella pueda proceder a imprimirla, y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE

"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 25 de Agosto de 2016


Dra. Sandra Yesenia Pinzón Castro
Tutor de Tesis


Dra. Patricia Hernández García
Integrante del Comité Tutoral


Dra. María del Carmen Martínez Serna
Integrante del Comité Tutoral

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado
c.c.p.- Consejero Académico
c.c.p.- Minuta Secretario Técnico



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

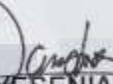
DRA. GUADALUPE RUIZ CUELLAR
DIRECCION GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
P R E S E N T E

Por medio de este conducto informo que el documento final de Tesis titulado: **EL IMPACTO DEL CLIMA LABORAL, EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LA INTENCIÓN DE ABANDONAR EL PUESTO EN LOS TRABAJADORES DEL CONOCIMIENTO EN EMPRESAS DE AGUASCALIENTES.** Presentado por el sustentante: **ELIZABETH GONZÁLEZ VÁZQUEZ** con ID 16723 egresada del **DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**, cumple las normas y lineamientos establecidos institucionalmente. Cabe mencionar que el autor cuenta con el voto aprobatorio correspondiente.

Para efecto de los trámites que al interesado convengan se extiende la presente, reiterándole las consideraciones que el caso amerite.

ATENTAMENTE
"SE LUMEN PROFERRE"

Aguascalientes, Ags., a 25 de noviembre de 2016


DRA. EN ADMÓN. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Doctorado en Ciencias Administrativas
c.c.p.- Archivo



DICTAMEN DE REVISIÓN DE LA TESIS / TRABAJO PRÁCTICO

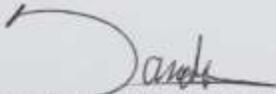
DATOS DEL ESTUDIANTE	
NOMBRE: ELIZABETH GONZÁLEZ VÁZQUEZ	ID (No. de Registro): 16273
PROGRAMA: DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	ÁREA: COMPORTAMIENTO Y CULTURA ORGANIZACIONAL (LGAC)
TUTOR/TUORES: DRA. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO (Director de Tesis) DRA. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA (Lector 1) DRA. PATRICIA HERNÁNDEZ GARCÍA (Lector 2)	
TESIS (X)	TRABAJO PRÁCTICO ()
OBJETIVO: Identificar el impacto del clima laboral, el compromiso organizacional y la motivación laboral en la intención de abandonar el puesto en los trabajadores del conocimiento en empresas de Aguascalientes.	
DICTAMEN	
CUMPLE CON CRÉDITOS ACADÉMICOS:	(SI)
CONGRUENCIAS CON LAS LGAC DEL PROGRAMA:	(SI)
CONGRUENCIA CON LOS CUERPOS ACADÉMICOS:	(SI)
CUMPLE CON LAS NORMAS OPERATIVAS:	(SI)
COINCIDENCIA DEL OBJETIVO CON EL REGISTRO:	(SI)

Aguascalientes, Ags. a 25 de noviembre de 2016

FIRMAS


Dra. Gabriela Citlalli López Torres
CONSEJERO ACADÉMICO DEL ÁREA


Dra. Gabriela Citlalli López Torres
SECRETARIO TÉCNICO DEL POSGRADO


P.A
Dr. Gonzalo Maldonado Guzmán
SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO



Consejo de Ciencia
y Tecnología del
Estado de Guanajuato

Oficio No. CFFCH-026/15
Asunto: Constancia de Autor
Guanajuato, Gto 13 de Julio de 2015

A QUIEN CORRESPONDA

Hago constar que la **M.C.E.A. ELIZABETH GONZÁLEZ VÁZQUEZ**; participa como autor en el **Número 121 “El capital intelectual como generador de valor intangible para la organización”**, de la **Revista Electrónica Ide@s CONCYTEG** con **ISSN: 2007-2716**, a publicarse durante el mes de **Julio de 2015** en la página de la revista:

<http://www.concyteg.gob.mx/index.php?r=contenido/ideas.php>

El autor participa en la Revista Ide@s con los artículos:

- **“Retención del trabajador del conocimiento”**.

Para los fines que al autor convengan.

Atentamente

Dra. Diana Vanessa Ramírez Deantes
Directora Editorial
Revista Ide@s CONCYTEG

Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Guanajuato

Mineral de Valenciana 20 Col. Marfil, Guanajuato, Gto. C.P.36250 Tel. (473) 733 01 36 Fax. ext. 125

concyteg.gob.mx

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Autónoma de Aguascalientes por ser la madre de mi alma, por “Proyectarse en luz” en mi vida y permitirme ser parte de ella desde la licenciatura. ¡Vamos Gallos!

Mi más grande agradecimiento al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología CONACYT por haberme becado estos 3 años. Sin esta gran institución jamás hubiera podido alcanzar este grado académico, por ayudarme a cumplir mis sueños personales y por ayudarme a ser la persona que soy en este momento.

A mi directora de tesis Sandra Yesenia Pinzón Castro por su respaldo y por su apoyo en las decisiones que tome durante este proceso.

A la Dra. María Del Carmen Martínez Serna que creyó en mí hasta el final y porque todos los días con su trabajo y ejemplo hace una diferencia positiva para todas las mujeres en el ámbito laboral, porque desde hace años abre caminos para que las mujeres puedan soñar en grande.

A Patricia Hernández García, por recibirme en su universidad, por dedicarme su tiempo, por toda la buena voluntad, afecto y excelente disposición que siempre me demostró. Por ser tan diferente de todos mis maestros por ser una persona cálida y encantadora, por todo el interés sincero que siempre me demostró.

A Paty Mojica por ser una mujer amable, considerada, noble, desinteresada que siempre tuvo una palabra afectuosa para animarme.

A Berenice Juarez López porque sin su amistad, apoyo y guía me hubiera dado por vencida desde primer semestre.

A Vivian Eternod Domenech por su afecto, amistad, atenciones y ayuda desinteresada, eres la mejor maestra de estadística que he tenido.

A Zayra Montañez por todo el interés que me demostró, porque en la recta final, cuando estuve a punto de darme por vencida encontró las palabras correctas para motivarme a seguir.

DEDICATORIAS

Bere, si yo no fuera yo estaríamos contando estrellas en tu balcón

Y si tú no fueras tú
seguiría navegando en busca de una razón
de ser, no te podría imaginar,
si no fueras tú, yo no sería yo.

Yuliana Leyva: Dra. Pilorikoba; te conocí en la UAA un sábado a mediodía,
entre la gente y los maestros de pronto tú me sonreías.
Andábamos sin buscarnos, pero sabiendo que andábamos para encontrarnos.
Este sueño doctoral es tuyo, gracias por prestármelo.

Claudia, Si yo encontrara un alma,
como la mía,
cuántas cosas secretas
le contaría.
Te busque hasta encontrarte
por que sabía que tú también
estabas buscándome.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 ANTECEDENTES	14
1.2 PROBLEMA	18
1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	18
1.4 OBJETIVOS	19
1.4.1 Objetivo General	19
1.4.2 Objetivos Específicos	19
1.5 JUSTIFICACIÓN	19
1.6 HIPÓTESIS	20
CAPITULO II. REVISION DE LA LITERATURA	22
2.1 TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO	22
2.1.1 Implementación de la Teoría del Capital Humano en la presente Investigación	22 23
2.1.2 Precursores de la Teoría del capital humano	23
2.1.3 Principales Investigadores	24
2.2 CONOCIMIENTO	27
2.2.1 Sociedad del Conocimiento	28
2.2.2 Economía Basada en el Conocimiento	30
2.2.3 Gestión del Conocimiento	32
2.2.4 Empresa Basada en el Conocimiento	33
2.2.5 Trabajador del Conocimiento	35
CAPITULO III. REVISION DE LA LITERATURA DE LAS VARIABLES ESTUDIADAS	38 38
3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL	38
3.1.1 Conceptos de Clima organizacional	38
3.1.2 Tipos de Clima organizacional	38

3.1.3 Principales Teorías de Clima organizacional	41
3.1.4 Dimensiones	44
3.2 COMPROMISO ORGANIZACIONAL	45
3.2.1 Definiciones	45
3.2.2 Componentes	47
3.2.3 Principales Teorías y sus Modelos	49
3.2.4 Dimensiones	56
3.3 MOTIVACIÓN LABORAL	57
3.3.1 Definiciones	58
3.3.2. Principales teorías de la Motivación Laboral	59
3.3.2.1. Teorías del contenido	59
3.3.2.2. Teorías del proceso	62
3.3.3. Dimensiones	64
3.3.4. Estudios empíricos	65
3.3.5. La Motivación Laboral a través del salario, los beneficios y las compensaciones	67
3.4 INTENCIÓN DE ABANDONAR EL PUESTO	68
3.4.1 La Intención de Abandonar el Puesto y la rotación de personal	68
3.4.2 Definiciones	70
3.4.3 Tipos de rotación de personal	71
3.4.4 Estudios empíricos	72
3.4.5 Los costos de la rotación de personal	73
3.4.6 La rotación laboral entre los Trabajadores del Conocimiento	74
CAPITULO IV. DISEÑO METODOLÓGICO	75
4.1. TIPO DE ESTUDIO	75
4.2 FUENTES DE DATOS	76
4.3 MÉTODO PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS	76
4.4 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	76
4.4.1 Elementos generales de la escala	76
4.4.2 Elementos de la escala de Clima organizacional	77

4.4.2.1 Dimensiones que componen la escala Clima organizacional	77
4.4.2.2 Ítems que componen cada una de las dimensiones	78
4.4.3 Elementos de la escala de Compromiso organizacional	77
4.4.3.1 Dimensiones que componen la escala Compromiso organizacional	80
4.4.3.2 Ítems que componen cada una de las dimensiones	81
4.4.4 Elementos de la escala de Intención de Abandonar el Puesto	82
4.4.4.1 Ítems que componen esta dimensión	82
4.4.5 Elementos de la escala de Motivación laboral	83
4.4.5.1 Dimensiones que componen la escala Motivación laboral	83
4.4.5.2 Ítems que componen cada una de las dimensiones	83
4.4.6 Elementos de la escala de Trabajador del conocimiento	84
4.4.6.1 Dimensiones que componen la escala	85
4.4.6.2 Ítems que componen cada una de las dimensiones	85
4.4.7 Resumen de las escalas que componen el instrumento utilizado	86
4.5 MODELO GRÁFICO DE LAS DIMENSIONES CONSIDERADAS EN EL ESTUDIO	87
4.6. MARCO MUESTRAL	89
4.6.1. Definición de la población objetivo	90
4.6.2 Método de muestreo y determinación de la muestra	91
4.6.2.1. Método de muestreo	91
4.6.2.2. Tamaño de la muestra	91
4.7. TRABAJO DE CAMPO	91
4.8. EDICIÓN Y CODIFICACIÓN	92
4.9. PLAN DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	93
4.10. PERFIL DE LA MUESTRA	93
4.11. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA	98
4.11.1. Fiabilidad	99
4.11.2. Validez	99
4.11.3. Fiabilidad y validez del instrumento de medida por escala	101

4.11.3.1. Fiabilidad y validez del modelo de Clima Organizacional	101
4.11.3.2. Fiabilidad y Validez del Modelo de Compromiso Organizacional	105
4.11.3.3. Fiabilidad y Validez del Modelo de Motivación Laboral	107
4.11.3.4. Fiabilidad y Validez del Modelo de Intención de Abandonar el Puesto	110
4.11.3.5. Fiabilidad y Validez del Modelo de Trabajador del conocimiento.	111
4.11.4 Fiabilidad y Validez del Modelo de Clima Organizacional, Compromiso Organizacional y Motivación Laboral en la Intención de Abandonar el Puesto. Modelo Completo.	114
4.11.5 Ítems eliminados	119
CAPITULO V. RESULTADOS	126
5.1. RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LAS DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL	126
5.2. RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL	133
5.3. RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LAS DIMENSIONES DE MOTIVACION LABORAL	136
5.4. RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LAS DIMENSIONES DE INTENCION DE ABANDONAR EL PUESTO	139
5.5. RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LAS DIMENSIONES DE LA ESCALA DE TRABAJADOR DEL CONOCIMIENTO	141
5.6. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.	145
CAPITULO VI. CONCLUSIONES	153
6.1. CONCLUSIONES Y DISCUSION DE RESULTADOS.	153
6.2. HALLAZGOS	158
6.3 FUTURAS INVESTIGACIONES Y LIMITACIONES	159
6.4 IMPLICACIONES	160
REFERENCIAS	163

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Definiciones de la Gestión del Conocimiento.	32
Tabla 3.1 Definiciones de Clima Organizacional.	38
Tabla 3.2 Dimensiones del Clima Organ.	44
Tabla 3.3 Definiciones Compromiso Organizacional	45
Tabla 3.4. Definiciones de Motivación Laboral.	58
Tabla 3.5 Definiciones de Intención de Abandonar el Puesto.	70
Tabla 4.1. Ítems de la escala Clima organizacional	78
Tabla 4.2 Ítems de la escala Compromiso organizacional	81
Tabla 4.3 Ítems de la escala Intención de Abandonar el Puesto	82
Tabla 4.4. Ítems que componen la escala de Motivación Laboral.	83
Tabla 4.5 Ítems que componen la escala de Trabajador del conocimiento.	85
Tabla 4.6 Resumen de las escalas y dimensiones que componen el instrumento	86
Tabla 4.7 Empresas por sector en el Estado de Aguascalientes	90
Tabla 4.8. Empresas por sector y tamaño en el Estado de Aguascalientes	90
Tabla 4.9 Ficha técnica del trabajo de campo	92
Tabla 4.10 Sector de la empresa	94
Tabla 4.11 Origen del capital	94
Tabla 4.12 Antigüedad de la empresa	94
Tabla 4.13 Mercados que atiende	95
Tabla 4.14 Tamaño de la empresa	95
Tabla 4.14 Características Generales de las Empresas	95
Tabla 4.15 Género	96
Tabla 4.16 Edad	96
Tabla 4.17 Escolaridad	97
Tabla 4.18 Características Generales de los Ejecutivos	97
Tabla 4.19 Índices de bondad de ajuste.	98
Tabla 4.20 Indicadores y Valores Aceptables para Medir Fiabilidad.	99
Tabla 4.21 Indicadores y Valores Aceptables para medir Validez.	100

Tabla 4.22 Consistencia Interna y Validación Convergente de las medidas de los constructos teóricos del modelo de Clima Organizacional.	103
Tabla 4.23 Validez Discriminante del Modelo de Clima Organizacional	104
Tabla 4.24 Consistencia Interna y Validación Convergente de las medidas de los constructos teóricos del modelo de Compromiso Organizacional.	107
Tabla 4.25 Validez Discriminante del Modelo de Compromiso Organizacional	107
Tabla 4.26 Consistencia Interna y Validación Convergente de las medidas de los constructos teóricos del modelo de Motivación Laboral	109
Tabla 4.27 Validez Discriminante del Modelo de Motivación Laboral	110
Tabla 4.28 Consistencia Interna y Validación Convergente de las medidas de los constructos teóricos del modelo de Intención de Abandonar el Puesto.	111
Tabla 4.29. Consistencia Interna y Validación Convergente de las medidas de los constructos teóricos del modelo de Trabajador del conocimiento.	113
Tabla 4.30 Validez Discriminante del Modelo de la escala: Trabajador del conocimiento	114
Tabla 4.31 Validez Discriminante del Modelo de Clima Organizacional, Compromiso Organizacional y Motivación Laboral en la Intención de Abandonar el Puesto. Modelo Completo	116
Tabla 4.33 Validez Discriminante del Modelo completo	118
Tabla 4.34 Composición de cada escala después de la depuración del AFC	118
Tabla 5.1. Resultados descriptivos de las dimensiones de Clima organizacional	127
Tabla 5.2 Comparativo de medias Clima organizacional. Trabajador del conocimiento: puntaje alto, puntaje bajo	127
Tabla 5.3. Resultados Descriptivos Índices de las Dimensiones de Clima Organizacional por sector	129
Tabla 5.4. Resultados Descriptivos de los Índices Dimensiones de Clima Organizacional por tamaño de la empresa	130
Tabla 5.5. Medias por ítem de la dimensión Comunicación interna.	130
Tabla 5.6. Medias por ítem de la dimensión Reconocimiento	131
Tabla 5.7. Medias por ítem de la dimensión Calidad en el Trabajo	131

Tabla 5.8. Medias por ítem de la dimensión Toma de decisiones	131
Tabla 5.9. Medias por ítem de la dimensión Entorno Físico	131
Tabla 5.10. Medias por ítem de la dimensión Objetivos Institucionales	132
Tabla 5.11. Medias por ítem de la dimensión Adaptación al cambio	132
Tabla 5.12. Medias por ítem de la dimensión Delegación de Actividades y Funciones	133
Tabla 5.13. Medias por ítem de la dimensión Comunicación externa	133
Tabla 5.14. Medias por ítem de la dimensión Eficiencia en la Productividad	
Tabla 5.15. Resultados descriptivos de las dimensiones de Compromiso organizacional	133
Tabla 5.16 Comparativo de medias Compromiso organizacional. Trabajador del conocimiento: puntaje alto, puntaje bajo	134
Tabla 5.17. Resultados Descriptivos Índices de las Dimensiones de Compromiso Organizacional por sector	134
Tabla 5.18. Resultados Descriptivos de los Índices Dimensiones de Compromiso Organizacional por tamaño de la empresa	135
Tabla 5.19. Medias por ítem de la dimensión Compromiso Afectivo	136
Tabla 5.20. Medias por ítem de la dimensión Compromiso de Continuidad	136
Tabla 5.21. Medias por ítem de la dimensión Compromiso Normativo	136
Tabla 5.12. Resultados descriptivos de las dimensiones de Motivación laboral.	
Tabla 5.23 Comparativo de medias Motivación Laboral. Trabajador del conocimiento: puntaje alto, puntaje bajo	137
Tabla 5.24. Resultados Descriptivos Índices de las Dimensiones de Motivación Laboral por sector	137
Tabla 5.25. Resultados Descriptivos de los Índices Dimensiones de Motivación Laboral por tamaño de la empresa	138
Tabla 5.26. Medias por ítem de la dimensión Incentivo Económico	138
Tabla 5.27. Medias por ítem de la dimensión Realización Personal	
Tabla 5.28. Medias por ítem de la dimensión Relaciones Interpersonales en el Trabajo	139

Tabla 5.29. Medias por ítem de la dimensión Estabilidad de Vida	
Tabla 5.30. Resultados descriptivos de las dimensiones de Intención de Abandonar el Puesto.	139
Tabla 5.31. Comparativo de medias Intención de Abandonar el Puesto. Trabajador del conocimiento: puntaje alto, puntaje bajo	140
Tabla 5.32. Resultados Descriptivos Índices de las Dimensiones de Intención de Abandonar el Puesto por sector	140
Tabla 5.33. Resultados Descriptivos de los Índices Dimensiones de Intención de Abandonar el Puesto por tamaño de la empresa	140
Tabla 5.34. Medias por ítem de la variable unidimensional Intención de Abandonar el Puesto	141
Tabla 5.35. Resultados descriptivos de las dimensiones de Trabajador del Conocimiento	141
Tabla 5.36 Comparativo de medias de la escala de Trabajador del Conocimiento. Trabajador del conocimiento: puntaje alto, puntaje bajo	142
Tabla 5.37. Resultados Descriptivos Índices de las Dimensiones de la escala de Trabajador del Conocimiento por sector	143
Tabla 5.38. Resultados Descriptivos de los Índices Dimensiones de la escala de Trabajador del Conocimiento por tamaño de la empresa	143
Tabla 5.39. Medias por ítem de la dimensión Autonomía	143
Tabla 5.40. Medias por ítem de la dimensión Toma de Decisiones	144
Tabla 5.41. Medias por ítem de la dimensión Conocimiento Tecnológico	144
Tabla 5.42. Medias por ítem de la dimensión Habilidades Conceptuales	144
Tabla 5.43. Medias por ítem de la dimensión Habilidades de Eficacia	145
Tabla 5.44. Medias por ítem de la dimensión Creatividad e Innovación	145
Tabla 5.45. Medias por ítem de la dimensión Habilidades de Comunicación	145
Tabla 5.46. Resultados del Sistema de Ecuaciones Estructurales. Hipótesis	147

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Modelo teórico propuesto.	21
Figura 2.2. Proceso de Creación del Conocimiento	32
Figura 3.1 Teoría del Clima organizacional de Likert	42
Figura 3.2 Modelo de Compromiso organizacional de Becker, 1960)	50
Figura 3.3 Modelo de Compromiso de Porter	50
Figura 3.4 Modelo de Allen y Meyer.	52
Figura 3.5 Modelo de compromiso de Becker, Billings, Eveleth y Gilbert	55
Figura 3.6 Modelo de Compromiso de Ketchand y Strawser	56
Figura 3.7 Relación entre antecedentes y dimensiones de compromiso	56
Figura 3.8 Modelo propuesto por Tejada y Arias (2005).	73
Figura 4.1 Modelo Teórico propuesto en base a la literatura	89
Figura 4.2. Modelo de Clima Organizacional obtenido del análisis factorial confirmatorio.	102
Figura 4.3 Modelo de Motivación Laboral obtenido del análisis factorial confirmatorio.	106
Figura 4.4 Modelo de Motivación Laboral obtenido del análisis factorial confirmatorio	108
Figura 4.5 Modelo de Intención de Abandonar el Puesto obtenido del análisis factorial confirmatorio.	110
Figura 4.6. Modelo inicial de la escala de Trabajador del conocimiento sometido al análisis factorial confirmatorio	112
Figura 4.7 Modelo de Clima Organizacional, Compromiso Organizacional y Motivación Laboral en la Intención de Abandonar el Puesto obtenido del análisis factorial confirmatorio	115
Figura 5.1 Resultados obtenidos mediante Ecuaciones Estructurales en AMOS24. Modelo Completo	146
Figura 5.3 Hipótesis 1.	148

Figura 5.3 Hipótesis 2.

150

Figura 5.3 Hipótesis 3.

151



RESUMEN

En los últimos años se han producido cambios significativos en el entorno socioeconómico y en la estructuración de las organizaciones, el conocimiento es el principal factor de producción en la nueva economía, dando paso al surgimiento del trabajador del conocimiento, el cual empieza a ser estudiado en México, este trabajador ha demostrado una creciente movilidad laboral dando como consecuencia el quiebre del modelo del empleo de por vida, y obligando a las empresas a la adopción de nuevas formas organizacionales, más planas, democráticas y flexibles.

Estos cambios, que se manifiestan más frecuentemente en los sectores intensivos del conocimiento, afectan profundamente los términos y condiciones entre empleado y empleador, generando nuevas prácticas para la atracción, gestión y retención del talento en la organización.

La presente investigación tuvo como objetivo: Analizar el impacto del clima laboral, el Compromiso Organizacional y la Motivación Laboral en la Intención de Abandonar el Puesto en los trabajadores del conocimiento en empresas de Aguascalientes. Se llevó a cabo una revisión de la literatura acerca de las variables estudiadas. Posteriormente se realizó un trabajo de campo para verificar la relación existente entre las variables de manera empírica. El cuestionario se aplicó entre trabajadores de mandos medios de diferentes empresas obteniendo 309 encuestas entre los sectores industria, comercio y servicios, de micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, se analizaron los resultados mediante un Análisis de Ecuaciones Estructurales las principales conclusiones fueron que a mayor Compromiso Organizacional y Motivación Laboral menor Intención de Abandonar el Puesto siendo la Motivación Laboral la variable con mayor impacto. En la muestra estudiada el Clima Organizacional no tuvo un impacto significativo en la Intención de Abandonar el Puesto

Palabras clave: Clima Organizacional, Compromiso Organizacional, Motivación Laboral, Intención de Abandonar el Puesto, Trabajador del conocimiento.

ABSTRACT

In recent years there had been several significant changes in the socioeconomic environment and in the structuring of organizations. Knowledge has been defined as the main factor of production in the new economy, giving way to the emergence of the knowledge worker, who has begun to be studied in Mexico. This worker has demonstrated a growing labor mobility resulting in the breakdown of the model of employment for life, and forcing companies to adopt new Organizational forms, more flat, democratic and flexible, as well as the radical transformation of labor relations.

These changes are most frequently manifested in the knowledge-intensive sectors, profoundly affecting the terms and conditions that govern the exchange ratio between employee and employer, generating new practices for the attraction, management and retention of talent in the organization. The present research had as objective: To analyze the impact of the working environment, work commitment and the job motivation in the turnover intention among knowledge workers in Aguascalientes's companies. A review of the literature on the studied variables was performed. It has been made a research to verify the relationship between the variables in an empirical way. The questionnaire was applied among middle managers of different companies obtaining 309 surveys in the industry, commerce and services, in micro, small, medium and large business in the State of Aguascalientes, the results were analyzed through a Structural Equation Analysis. The main conclusions were that the greater the work commitment and job motivation, the less turnover intention. Motivation was the variable with greater impact. In the sample studied working environment did not have a significant impact on the turnover intention.

Key words: Working environment, work commitment, Job motivation, Turnover intention, Staff turnover, Knowledge worker. Knowledge-based companies.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha incrementado el interés en la administración de las empresas basadas en el conocimiento, debido a la evolución de la era industrial hacia la era del conocimiento, en donde de acuerdo con el enfoque de la administración del conocimiento el recurso más valioso para la organización son los empleados, ya que estos poseen conocimiento individual y contextual; que al compartirlo con otros generan nuevo conocimiento que se convierte en un recurso intangible y una ventaja competitiva que genera riqueza (Robertson y Swan, 2004).

La presente investigación tuvo por objetivo: Analizar el impacto del clima laboral, el Compromiso Organizacional y la Motivación Laboral en la Intención de Abandonar el Puesto en los trabajadores del conocimiento en empresas de Aguascalientes.

Este documento se organiza de la siguiente manera, en primera instancia se plantea el problema, en este apartado se incluyen los antecedentes de los temas a estudiar, se explican los objetivos, el porqué de la investigación y las hipótesis formuladas. En el apartado de Revisión de la literatura se plasma la investigación realizada para cada una de las variables estudiadas, definiciones, dimensiones y autores, así como del sujeto de estudio: el trabajador del conocimiento. En el capítulo de diseño metodológico se explican todos los procesos que fueron realizados para la recolección de datos el diseño del cuestionario, el marco muestral, se describe como se llevó a cabo el trabajo de campo y se realiza la validación del instrumento de medida mediante pruebas de fiabilidad y validez. En el capítulo de resultados se explican los resultados obtenidos mediante los programas SPSS 19 y AMOS24, se contrastan las hipótesis contra los resultados estadísticos y contra los resultados obtenidos por otros investigadores. Finalmente en el capítulo de Conclusiones se plasman los hallazgos, implicaciones, discusión de resultados y reflexiones finales de esta investigación.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

En palabras de Aronson (2007), actualmente la investigación está cambiando debido a los efectos de la globalización, lo que ha originado transformaciones motivadas en la revolución del conocimiento y la información, recurriendo a la teoría del capital humano, cuyos orígenes y desarrollo se remontan a las décadas de 1950 y 1960, vuelve a utilizarse como estrategia teórica al analizar la relación que existe entre el conocimiento y sus variables en el campo de las ciencias económicas y sociales; debido a los beneficios que produce como motor del progreso económico y social, además de la ventaja que ofrece al individuo al desempeñar satisfactoriamente su trabajo, desarrollando esquemas sólidos que afrontan de manera frontal la pobreza y la exclusión social.

De acuerdo con la OCDE (1998), citado por Garrido (2007) define como capital humano el conocimiento que adquieren los individuos a lo largo de sus vidas, que puede usarse para producir bienes, servicios o ideas dentro del mercado o fuera del mismo; lo anterior para alcanzar los siguientes objetivos: 1.-Desarrollar la capacidad de producir organizadamente conocimientos y 2.-Perfeccionar los métodos que dan lugar a la capacidad productiva del capital humano; por lo anterior, surgen las preguntas: cómo, quién y en qué modo se requiere solventar la inversión en capital humano, lo que influirá en la toma de decisiones de acuerdo a los costos y beneficios de la inversión realizada, relacionando los resultados alcanzados con el crecimiento de la productividad, así como la competitividad en el mercado por parte del trabajador con mayor conocimiento.

Uno de los problemas más urgentes que encaran las empresas modernas es encontrar la manera de motivar, comprometer y retener al personal para que pongan más empeño en sus labores y aumentar la satisfacción e interés en el trabajo, pues de acuerdo a Betanzos y Paz (2011) hoy en día existe un aumento importante en las investigaciones sobre Compromiso Organizacional debido a que se reconoce que tiene un impacto no sólo para determinar la permanencia de los empleados, sino porque los empleados comprometidos contribuyen a alcanzar los objetivos organizacionales y llevan a mayores niveles de eficiencia; además afirman que en las organizaciones modernas el factor humano juega un papel fundamental ya que son las personas quienes realizan las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar con el objetivo de que la organización opere en forma eficiente y eficaz, es decir, sin personas no existe la organización y de ellas depende en gran medida el éxito y la continuidad de la empresa, por lo tanto es indispensable que la empresa logre que el personal, que en ella colabore, se encuentre adecuadamente motivado y comprometido para alcanzar los objetivos

organizacionales e intentando también empatarlos con los objetivos personales (Betanzos y Paz, 2011).

Cabe señalar, que existen pocos estudios enfocados directamente en la identificación, Motivación Laboral y Compromiso Organizacional del trabajador del conocimiento, mientras que dentro de las revistas arbitradas existen diferentes estudios acerca del Compromiso Organizacional de los trabajadores hacia su empresa como por ejemplo: En 2010 Gómez, Recio y Lopez realizaron una investigación dentro de las empresas familiares de Rio Verde y Ciudad Fernández, en San Luis Potosí donde encontraron que existe evidencia de la relación de las variables del Clima Organizacional con las del Compromiso Organizacional, además de que se comprobó que la percepción del Clima Organizacional se vincula con las variables demográficas, jerárquicas y educativas. Chiang, Núñez, Martin y Salazar ese mismo año realizaron una investigación acerca de la relación entre el Compromiso Organizacional, separando a los individuos por género y edad, encontrando que no existen diferencias significativas entre géneros ni entre los diferentes segmentos de edad, si bien las determinantes del nivel de Compromiso Organizacional varían, pues las mujeres demostraron basar su Compromiso Organizacional principalmente en el sentido del deber (compromiso de continuidad), mientras que los hombres tendieron a aumentar su Compromiso Organizacional hacia la empresa en la medida que reciben reconocimiento (compromiso afectivo).

Un tema de interés dentro de los estudios organizaciones se ha encaminado a definir los aspectos que forman y mantienen el Compromiso Organizacional de los empleados con la organización, este tema se empezó a investigar a partir de 1960 con los estudios realizados por Becker quien manifiesta que el Compromiso Organizacional de una persona está basado en una decisión individual, lo que le lleva a invertir su esfuerzo para obtener los beneficios que le brinda su empresa como una pensión o jubilación y el conocimiento del hecho de que dejar dicha empresa le significaría una pérdida de su inversión, así pues entre mayor haya sido su inversión de esfuerzo, mayor será su Compromiso Organizacional, dicho concepto se conoce como persistencia conductual, incrementándose su interés en el tema en las décadas posteriores especialmente entre los psicólogos.

Por su parte Tett y Meyer en 1993 descubrieron que el Compromiso Organizacional es un buen predictor de la rotación de acuerdo con la Intención de Abandonar el Puesto respecto a la satisfacción a través de una escala de 15 items, ese mismo año Cotton (1993) define el Compromiso Organizacional como un proceso participativo, resultado de combinar información, influencia y/o

incentivos, donde se usan todas las capacidades personales para estimular el apego de los empleados hacia el éxito institucional.

Para 1998 Pfeffer sostuvo que las empresas que desarrollan prácticas de alto Compromiso Organizacional logran ingresos económicos superiores a largo plazo. Este autor identificó siete prácticas que permiten dicho desempeño: 1.-Seguridad del empleo, 2.-Contratación selectiva, 3.-Equipos auto-dirigidos, 4.-Descentralización en la toma de decisiones, 5.-Alta compensación dependiente del desempeño, 6.-Capacitación del empleado, 7.-Jerarquía reducida e información compartida, así como Young, Worchel y Woehr ese mismo año identificaron que el Compromiso Organizacional se relaciona positivamente con la satisfacción con sistema de promoción, las características del trabajo, la comunicación, la satisfacción con el liderazgo y por último con los intercambios y recompensas extrínsecos e intrínsecos. Para el año 1999 Baker y Baker demostraron que el Compromiso Organizacional está inversamente relacionado con las diferencias ideológicas, mientras que Bayona, Goñi y Madorrán, (1999) encontraron que el compromiso actitudinal se correlaciona positivamente con el Clima Organizacional, la autonomía, la satisfacción docente, la participación en la toma de decisiones, el número de hijos, las oportunidades de promoción, la participación en la gestión, así como con la edad, mientras que el Compromiso Organizacional continuo se relacionó negativamente con la satisfacción en la investigación, las habilidades individuales, la edad, la participación en la gestión y el número de hijos. Por otro lado, Harter, Schmidt y Hayes (2002) consideran que el Compromiso Organizacional incluye al denominado involucramiento de los individuos y la satisfacción y entusiasmo por el trabajo, En 2003 Henkin y Marchiori determinaron una correlación positiva entre el Empowerment con el compromiso normativo y el afectivo, mientras que con el compromiso continuo correlacionó negativamente.

El tema de la Motivación Laboral ha sido tan importante para las empresas que a lo largo del tiempo diferentes autores han propuesto diversas teorías al respecto como: Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow 1943 que postula: 1) Cada persona tiene una jerarquía de cinco necesidades: Fisiológicas, De seguridad, Sociales, Estima, Autorrealización. 2) Cuando una de estas necesidades está notable aunque no plenamente satisfecha, deja de motivar, y será la siguiente más elevada de la jerarquía la que motive. 3) Pero no entrará en juego una necesidad superior en tanto no esté ampliamente satisfecha la inmediatamente inferior.

Teoría X y Teoría Y, de Douglas McGregor. Teoría de la Motivación Laboral, higiene de Frederick Herzberg o teoría de los dos factores Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) bosquejan su teoría de la motivación-higiene, que se basa en la idea de que los factores que llevan a la satisfacción en el trabajo son distintos, más que opuestos, de los que producen insatisfacción en el empleo. Al respecto Campbell y Kiran (1992) afirman que los factores de Motivación Laboral se encuentran ligados al contenido del trabajo; como la realización o la responsabilidad son intrínsecos del trabajo y contribuyen directamente a la satisfacción en el mismo; mientras que los factores de higiene reagrupan lo que caracteriza al contexto en que se realiza el trabajo, son extrínsecos al trabajo, como las condiciones de trabajo o el salario, están relacionados directamente con la insatisfacción. De acuerdo con esto, Herzberg llega a la conclusión de que el enriquecimiento del trabajo es el mecanismo central para motivar a los empleados.

Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca Ryan y Deci, 2000. La Motivación Laboral refleja la intención de actuar, pudiendo ser auto iniciada o resultado de inducciones externas. Es decir, la Motivación Laboral puede ser intrínseca, inherente a la propia persona o bien puede ser el resultado de un estímulo externo dado por un empleador.

“Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos”. (Flores, Abreu y Badii, 2008)

El trabajador del conocimiento tiene su origen a partir de los profesionistas jóvenes de finales de los 60's y principios de los 70's, independientes, intelectuales, con valores humanistas, con grandes expectativas de crecimiento dentro de las organizaciones, insatisfechos con las estructuras verticales contemporáneas, capitalizando su nivel intelectual, este tipo de profesionistas se veía a sí mismo como una “elite laboral”, de manera empírica algunas empresas comenzaron a reaccionar en consecuencia para retenerlos, implementando estrategias que permitían a este tipo de trabajador adaptarse y aceptar las estructuras verticales, a cambio de autonomía profesional, estatus, mayor salario, mayor toma de decisiones, reconocimiento de sus logros. (Raelin ,1987). En los 50's el visionario Peter Drucker, acuñó el término “knowledge worker” (trabajador del conocimiento) para describir una nueva clase de trabajadores quienes darían forma al futuro de la economía basada en el conocimiento , no solo distinta sino más bien opuesta a la economía basada en la producción de bienes.

1.2 PROBLEMA

La competitividad de las empresas se debe en gran medida a la calidad de sus recursos humanos, de forma que las competencias de los empleados y su continuo desarrollo se potencializan con la formación, convirtiéndose en un factor de ventaja competitiva, destacando la importancia de retener a los buenos elementos ya que la rotación del personal implica que existan costes de formación que tienen que soportar los trabajadores o las empresas (García, 2011); por lo anterior si una empresa invierte en la formación de sus trabajadores y se marchan, el monto invertido y los conocimientos adquiridos se marchan también; mientras que en el caso del despedido de un trabajador en el que se invirtió en su formación, la empresa tendrá una pérdida de capital. Por lo anterior, las empresas deberían evitar la rotación laboral de los trabajadores del conocimiento, ya que de ello depende la gestión del conocimiento que genera.

Por lo tanto, dedicar tiempo y recursos a adquirir, mantener y desarrollar las competencias de los recursos humanos de la empresa, pasa a ser un objetivo estratégico fundamental (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001), pues sin personas no existe la organización y de ellas depende en gran medida el éxito y la continuidad de la empresa, por lo que es indispensable que la empresa logre que el personal, que en ella colabore, se encuentre adecuadamente motivado y comprometido para alcanzar los objetivos organizacionales, intentando empatarlos con los objetivos personales (Betanzos y Paz, 2011). Además de que según Tejada y Arias (2005), la rotación laboral afecta negativamente a las organizaciones al producir costos asociados al reclutamiento y la capacitación de nuevos trabajadores, y disminuye la productividad al generar un ambiente disfuncional para el trabajador.

1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cómo impacta el Clima Organizacional en la Intención de Abandonar el Puesto en los trabajadores del conocimiento en las empresas de Aguascalientes?
- ¿Cómo impacta el Compromiso Organizacional en la Intención de Abandonar el Puesto en los trabajadores del conocimiento en empresas de Aguascalientes?
- ¿Cómo impacta la Motivación Laboral en la Intención de Abandonar el Puesto en los trabajadores del conocimiento en empresas de Aguascalientes?

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- ¿Cómo impacta el ser trabajador del conocimiento en la Intención de Abandonar el Puesto en las empresas de Aguascalientes?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

- Analizar el impacto del Clima Organizacional, el Compromiso Organizacional y la Motivación Laboral en la Intención de Abandonar el Puesto en los trabajadores del conocimiento en empresas de Aguascalientes.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Medir el Clima Organizacional, el Compromiso Organizacional, la Motivación Laboral y la Intención de Abandonar el Puesto de los trabajadores del conocimiento en empresas de Aguascalientes.
- Clasificar los elementos del Clima Organizacional, el Compromiso Organizacional y la Motivación Laboral de los trabajadores del conocimiento en empresas de Aguascalientes, de acuerdo a su impacto en la Intención de Abandonar el Puesto.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La pérdida de productividad originada por la rotación del personal ha hecho que las empresas, cada vez con mayor intensidad, se preocupen por el valor de sus activos humanos (Colom, Sarramona y Vázquez, 1994), ya que representa uno de los retos a resolver de acuerdo con Barceinas (2001) especialmente en los entornos organizacionales respecto al papel que tiene la Motivación Laboral y cómo esta relación puede traducirse en beneficios económicos, de forma que se identifique el impacto del clima y la Motivación Laboral en el Compromiso Organizacional y a su vez se analice el impacto de dichas variables en la Intención de Abandonar el Puesto en los trabajadores de en las PYMES de Aguascalientes, diferenciando en tal caso a los trabajadores del conocimiento. Por lo anterior y de acuerdo con Brunet (2004) los Climas Organizacionales participativos y abiertos se relacionan con la satisfacción y el rendimiento, mientras que en climas percibidos como autoritarios por sus miembros se ligan con altas tasas de accidentes de trabajo, ausentismo y rotación.

En este sentido, se ha destacado la importancia de mantener al factor humano de alto nivel, motivado, satisfecho y comprometido con el óptimo desempeño de las empresas, donde los resultados evidencian que existe una relación positiva y significativa entre: el Clima Organizacional, la

Motivación Laboral y la satisfacción laboral con el desempeño de las organizaciones, con bajas tasas de rotación, innovación y la creatividad (Chiang, 2010). De acuerdo con Aarons y Sawitzk (2006) la rotación del personal y la pérdida de productividad han hecho que las empresas, cada vez con mayor intensidad, se preocupen por el valor de sus activos humanos. Con respecto a lo anterior, Soberanes (2009) explica que la principal fortaleza de una empresa exitosa es: el personal y la nueva filosofía del trabajo, en un mundo globalizado, en donde los valores humanos son imprescindibles al formar parte de la vida y de la cultura organizacional; de forma tal habría que conquistar al personal al ser parte del mercado interno, preparándolo y capacitándolo para que de esta manera se convierta en una ventaja competitiva, en donde competir y ganar sea una práctica habitual; siendo importante aprovechar el conocimiento como base de creación de capacidades para mejorar la ventaja competitiva.

Cabe señalar que aunque existen pocos estudios empíricos que muestran las relaciones entre la estructura, cultura organizacional y el manejo de recursos humanos en las empresas basadas en el conocimiento (OCDE, 1996; Soo et al., 2002) existe evidencia por parte del Banco Mundial (1990), el BID (1994, 1995) y la CEPAL (1993) citados por Garrido (2007) quienes afirman que entre mayor sea la inversión en recursos humanos, mayor será la calidad de la educación, mayor será la productividad y el ingreso per cápita, e incluso en el corto plazo se tendrán efectos positivos evidentes en el crecimiento económico, destacando la necesidad de vincular la educación con el sector productivo.

1.6 HIPÓTESIS

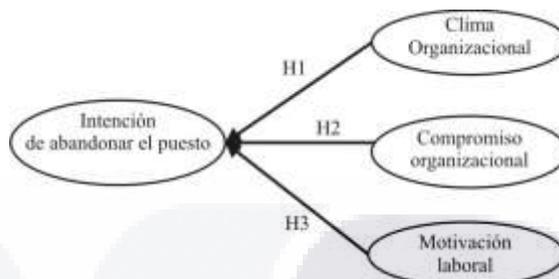
H1. El Clima Organizacional impacta negativa y significativamente en la Intención de Abandonar el Puesto de los trabajadores. (Gibson et al.,2003., Guedez ,1998., Abubakr y Suliman 2011)

H2. Un elevado Compromiso Organizacional impacta negativa y significativamente en la Intención de Abandonar el Puesto de los trabajadores. (Chew y Chan ,2008., Perryer et al., 2010., Flint, Haley y McNally, 2013)

H3. La Motivación Laboral organizacional impacta negativa y significativamente en la Intención de Abandonar el Puesto de los trabajadores. (Adams, 1965., Nazario, 2006., Flores, Abreu y Badii, 2008.)

Para comprobar dichas hipótesis se utilizará el siguiente modelo en el cual se explica la relación entre las variables sujetas de estudio y el cual ha sido desarrollado a partir de la presente investigación:

Figura 2.1. Modelo teórico propuesto.



Fuente: Autora (2016)

CAPITULO II. REVISION DE LA LITERATURA

2.1 TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO

De acuerdo con Martínez de Ita (1997) la Teoría del Capital Humano considera a la educación como una manera de dedicar recursos productivos para la formación de una modalidad específica de capital, semejante a la inversión en capital físico, ya que supone invertir en una manera alternativa que aumente la capacidad productiva, así como los flujos de ingresos que provengan de él, lo que explica la denominación de capital humano, pues la demanda de educación constituye una demanda para un bien de inversión que incrementa la potencialidad productiva del individuo.

Ahora bien, se entiende por educación el proceso gradual en el que se adquieren conocimientos y habilidades por parte de un individuo que le permiten potencializar sus capacidades, transformándolo en un agente productivo por medio de la generación de valor agregado en búsqueda de mejorar su entorno, por lo tanto la educación es el elemento principal para la formación de capital humano, pues determina la productividad y bienestar del individuo dentro de una sociedad (Briseño, 2011). Además como lo menciona Aronson (2007) la idea de capital humano respecto al producto que se genera del proceso educativo se asoció con los bienes intangibles que intervienen en el rendimiento del capital físico como: fábricas y máquinas, por lo que educar implicaba dotar a los trabajadores de “certidumbres” que les brindaran posibilidades de desarrollo laboral e incremento en sus ingresos, así como artefactos y capacidades laborales, elementos importantes a considerar como parte de los términos de la ecuación del desarrollo económico de la época.

Lo anterior permite explicar también el hecho de que las empresas paguen salarios mayores a los trabajadores con mayor nivel de formación, por lo que entre mayor sea el nivel educativo, más productivo será. Es por lo antes expuesto, que surge la teoría del capital humano, por medio de la evolución gradual del conocimiento, en la cual contribuyeron varios investigadores como se destaca a continuación.

2.1.1 Implementación de la Teoría del Capital Humano en la presente Investigación.

Cabe señalar que la presente investigación tiene por fundamento la implementación de la Teoría del Capital Humano debido a la relevancia que reviste al capital humano, más allá de considerarlo como un elemento más en la empresa, al enfatizar en los beneficios que se obtienen al invertir en él, impactando positivamente al trabajador, la empresa y la sociedad en general. Analizando por medio de dicha teoría el impacto que tienen particularmente: el Clima Organizacional, el comportamiento

organizacional y la Motivación Laboral de los trabajadores del conocimiento y sus efectos en la Intención de Abandonar el Puesto.

Considerando al trabajador del conocimiento como un elemento trascendente en la empresa, por su capacidad de generar, gestionar y transmitir conocimientos, brindando una fuente de ventaja competitiva y por lo tanto de diferenciación a la empresa, situación que como tal debe ser valorada y gestionada con la finalidad de aprovechar y potencializar los conocimientos de los trabajadores.

2.1.2 Precusores de la Teoría del capital humano

A finales del Siglo XVIII, Adam Smith proponía que la principal determinante de una mayor productividad se debía a la división social del trabajo por medio de la especialización y la capacitación por parte de la fuerza laboral, provocando una acumulación del capital y crecimiento económico, debido a que la especialización en una determinada labor u oficio genera mayores conocimientos, volviendo más eficiente el proceso productivo.

Posteriormente en su obra titulada “Naturaleza y Causa de la Riqueza de las Naciones” Smith comparó a un hombre educado con una costosa maquinaria, pues ambos pueden traducirse a capital, ya que al igual que se realiza una inversión en capital físico, el trabajador debe percibir una remuneración por su trabajo desempeñado, por lo tanto se llegó al planteamiento de que el crecimiento económico es el resultado de la acumulación de capital físico y humano, que aunado al progreso tecnológico incrementan la productividad de dichos factores (Briseño, 2011).

En el año de 1890 Marshall consideró que la educación y el aprendizaje en el puesto de trabajo permiten aumentar la eficiencia industrial, generando la formación de capital, en este sentido en 1912 Schumpeter diferenció las nociones de crecimiento y desarrollo económico destacando: la innovación, emprendimiento empresarial y la combinación de recursos existentes, la producción de tecnología y las nuevas formas de producción; además de plantear que el crecimiento económico se puede observar en un aumento de la riqueza a diferencia del desarrollo, ya que implica aspectos sociales, políticos, culturales y psicológicos, adicionalmente destacó en su modelo endógeno de crecimiento que la innovación tecnológica es elemento que constituye la solución al estado estacionario en que se encontraban, mientras que Fisher en 1920 consideró a la educación y los frutos de ella como un stock de recursos que permitiría originar flujos futuros de ingresos, lo que permitió considerar con mayor énfasis a la educación como capital, considerándola como parte de los factores de producción, ya que podía ser acumulada, diferenciándola del capital físico debido a que el capital

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

humano requiere más educación y formación para su reproducción, por lo que es más intensivo, además de que requiere emplear su propio tiempo, a diferencia del capital físico el cual se puede comprar, heredar e incluso regalar sin emplear un esfuerzo propio. (Briseño, 2011).

Posteriormente se llegó a la conclusión de que el crecimiento y el desarrollo económico no son producto únicamente de la acumulación de dichos factores, sino de la combinación eficiente de estos, generando progreso técnico, de tal forma que la tasa de crecimiento económico obedecería al ritmo con que crece la productividad de los factores que a la velocidad con que se acumulan. Para 1956 el premio Nobel en Economía Solow estableció las bases que explican el modelo de crecimiento exógeno, fundamentado en una función de producción mediante dos factores: 1.-Capital y trabajo y 2.-Rendimientos constantes a escala, considerando como variables explicativas del crecimiento: la inversión en capital físico y el aumento del flujo del trabajo expresado en horas hombre, encontrando que dichos factores explicaban únicamente un 50% del crecimiento en la producción en los Estados Unidos, lo que llevó a interrogarse acerca de cuáles eran las variables que explicaban 50% restante, lo que años más tarde llevó a estudiar las variables endógenas: información, capacidad empresarial y productividad (Briseño, 2011).

En los años siguientes y de acuerdo con Garza y Quintana (2014), varios años no hubo consenso en el pensamiento económico respecto de si las habilidades y destrezas de los trabajadores que pudieran considerarse como capital humano, pues la discusión se centraba en el hecho de si resultaba ético o no comparar a los seres humanos con máquinas, ante lo que sus detractores afirmaban que no existía ninguna razón por la cual un ser humano no pudiera considerarse como parte del capital nacional, situación que continuó hasta 1961 cuando Theodore Schultz en su artículo “Investment in Human Capital” propuso analizar el conocimiento y habilidad en los individuos como una forma de capital, por lo que el concepto de capital humano implicaba que los individuos podrían ampliar sus oportunidades y a su vez incrementar su riqueza invirtiendo en sí mismos. (Briseño, 2011).

2.1.3 Principales Investigadores

De acuerdo con De la Rica y San Martín (1999) la idea como tal del conocimiento considerado como una forma de capital humano surge a principios de la década de los sesenta, pues hasta ese entonces la educación y conocimiento no se consideraban una inversión que pudiera producir rendimientos a futuro, aun y cuando ya se observaba una relación positiva entre el nivel de educación y las ganancias, se creía que el motivo principal por el que los individuos se educaban radicaba en la gratificación que

se obtenía del proceso de aprendizaje, así como los resultados económicos inmediatos que se derivaban de su ejercicio.

Al transcurrir la década de los sesenta, varios investigadores como Danison, Schultz y Becker, influenciados por las teorías de Smith y en el Modelo de Crecimiento Exógeno de Solow, dieron paso a la formulación de la Teoría del Capital Humano la cual planteaba que la educación y conocimiento deben considerarse como una inversión que realizan los individuos y la cual les permite incrementar su dotación de capital humano incluso más que la compra de bienes de capital, aportando de forma determinante al crecimiento económico de los países debido al nexo directo que existía con la productividad, por lo que dichos autores plantearon que los conocimientos y habilidades adquiridas por medio del estudio y las experiencias, son consideradas como factores esenciales del crecimiento y por medio de ellas es que puede explicarse en gran medida las diferencias que existen en el ingreso per cápita entre países. (De la Rica y San Martín ,1999)

Mientras que Becker, premio Nobel de Economía, es considerado como uno de los autores principales de la Teoría del Capital Humano, ya que afirmaba que el continuo crecimiento en los ingresos per cápita de muchos países durante los siglos diecinueve y veinte se debía principalmente a la expansión en el conocimiento científico y técnico que incrementó la productividad del trabajo y de otros factores de la producción, así como la creciente dependencia de la industria hacia el conocimiento sofisticado, realizando en gran medida el valor de la educación, el conocimiento técnico y el entrenamiento en el sitio de trabajo. Señalando que quizás ningún país ha logrado mantener un crecimiento económico sostenido sin recurrir a inversiones considerables en su fuerza de trabajo (Briseño, 2011). De acuerdo De la Rica y San Martín (1999) Becker en 1994, tomó como base el concepto de capital humano y mediante la observación de la existencia de una relación positiva entre ingresos y educación logró desarrollar un modelo de demanda de educación, por medio del análisis costo-beneficio.

El modelo propuesto por Schutz y Becker al inicio de los años sesenta, alcanzó una difusión muy rápida, debido a la hipótesis en la que se sustentó, pues afirmaba que la educación aumenta la productividad de los individuos quienes la poseen. Cabe señalar que dicha afirmación fue considerada revolucionaria e innovadora, pues concluyó que la educación es una inversión en el hombre, ampliando la concepción de capital. Dicha teoría también reconoce que existen diferencias innatas entre individuos y que es por medio de la educación que se puede crear o aumentar esta diferenciación, por lo que esta forma de inversión es susceptible de aumentarse durante su ciclo vital.

La educación es concebida como un fenómeno ampliamente conocido, pero muy complejo por su carácter polivalente y su dependencia hacia el entorno cultural y social. También se logró identificar que existe una relación positiva entre los distintos grados académicos y el nivel de ingresos de los individuos, por lo que la educación se convirtió en un tema de interés y relevancia, Martínez de Ita (1997).

En este sentido, la educación y el conocimiento se consideran tanto un bien de inversión individual y social, en el que los individuos invierten en educación y conocimiento debido a la expectativa de que en el futuro se incrementen sus rentas netas, mientras que para la sociedad la educación representa un medio para la constitución de un activo rentable, al incrementar la producción de bienes y servicios de forma colectiva y por ende se esperaría que mejorara el bienestar social. Por medio de la educación como lo destaca Martínez de Ita (1997) se puede lograr el desarrollo de la destreza, habilidad y pericia que requiere un puesto de trabajo, por lo que el conocimiento que se genera en las escuelas engloba tanto las técnicas básicas de lectura y escritura hasta los conocimientos tecnológicos más especializados, que cuando se desarrollan en el ambiente de trabajo se denomina aprender en la práctica, lo que puede ser afectado por las condiciones del mercado de trabajo.

De acuerdo con Barceinas (2001), cada trabajo, requiere un conjunto de habilidades que el trabajador adquiere combinando tanto sus talentos innatos, así como por medio de la educación, lo que implica que la competencia obligará a los trabajadores a pagar los costos de entrenamiento, más que a las empresas, con la intención de cosechar beneficios por la inversión acumulada, ya que de acuerdo con dicho planteamiento, el trabajador podría moverse a otra empresa, por lo que si la empresa proporciona el entrenamiento, trataría de cargarlo al trabajador por un monto equivalente al costo del mismo.

Adicionalmente, como menciona Briseño (2011), los estudios realizados por Mushkin en los Estados Unidos, destacó la relación entre educación y crecimiento económico, consideró que la educación como factor de formación de capital requiere considerar la analogía de que los recursos naturales de un país, no pueden por sí solos generar un alto valor agregado, para lo que se requiere considerar como parte de la función de producción al capital y el trabajo, por lo que consideraba que no existía un término genérico para referirse a los esfuerzos de desarrollo que deberían aplicarse a los recursos naturales con la finalidad de convertirlos en capital productivo, mientras que el término que describe los esfuerzos para desarrollar a los recursos humanos lo denominaba educación, además realizó un

análisis de los requerimientos de educación necesarios para lograr el crecimiento económico, evidenciando que no sólo es importante aumentar la inversión en educación y su cobertura, si no que ésta debe orientarse hacia los trabajos que generen mayor productividad y bienestar social.

2.2 CONOCIMIENTO

De acuerdo con Moros (2005) la búsqueda por encontrar una definición de conocimiento tuvo sus orígenes dentro de la filosofía angloamericana, de acuerdo con las aportaciones hechas por Platón ya que estableció que el conocimiento es una creencia verdadera, que añade un logro o explicación, de tal forma que no puede brindarse explicación si no se ofrece alguna razón, por lo que no habría conocimiento, en este sentido la postura de Platón se inclinó a la consideración del conocimiento como una realidad en sí, subyugado por la verdad de lo conocido, además de la universalidad de razones aportadas y por la suficiencia de manifestación en la mente, postergando al sujeto cognoscitivo a la reflexión.

Años más tarde, Nonaka y Takeuchi (1995) plantearon en sus investigaciones que debido a que los recursos materiales tangibles están disponibles en los mercados y al alcance de todos, la capacidad que posee en una empresa para crear, adquirir, aplicar y transferir el conocimiento, produce mayores niveles de rendimiento y mayor diferenciación de sus competidores. Cabe mencionar que dichos autores distinguen dos tipos de conocimiento: explícito y tácito. Definiendo al conocimiento explícito como el conocimiento que puede ser transmitido mediante un lenguaje sistematizado, no estando sujeto a un contexto concreto para tener significado. Es objetivo y fácil de transferir, por ejemplo: las estadísticas internas y externas, descripciones de productos, etc. Por otro lado el conocimiento tácito se caracteriza por ser subjetivo y difícilmente puede formalizarse o expresarse, surge y se acumula mediante la interacción entre el empleado y una situación particular de la empresa, es en suma el “*Know how*”, la habilidad y la destreza para realizar una tarea específica; muchas veces este conocimiento se encuentra localizado en la mente de individuos en concreto. Por lo anterior, el conocimiento se relaciona con el aprendizaje de un individuo, en un mundo de constantes cambios, exigiendo a sus miembros actualizarse a fin de relacionarse mejor con su entorno, en donde el conocimiento fungirá como una guía para el desarrollo de potencialidades y capacidades individuales, abriendo nuevas posibilidades para aplicar los conocimientos, a nivel individual como grupal, permitiendo almacenar y transferir información a las personas y organizaciones (Toro y Botero, 2015).

Ahora bien, después de analizar el concepto de conocimiento en términos generales, se explicará su evolución en la literatura, así como las principales aportaciones en los siguientes aspectos: 1.- Sociedad del Conocimiento, 2.-Economía basada en el conocimiento, 3.-Gestión del Conocimiento, 4.-Empresa basada en el Conocimiento, hasta llegar al tema 5.-Trabajador del Conocimiento.

2.2.1 Sociedad del Conocimiento

De acuerdo con Carreón y Melgoza (2012) actualmente se distingue una revolución en los ámbitos de la ciencia y tecnología que han impactado la situación económica en un mundo globalizado, cotidianamente segmentado en regiones desarrolladas, en vías de desarrollo y pobres, de acuerdo con la riqueza que generan y la cual genera procesos complejos mediante un crecimiento desigual que provoca concentraciones desiguales y excluyentes a nivel económico, social y cultural, brechas que cada vez son más marcadas entre los que poseen y los que no poseen recursos, así como entre los que saben y los que no, volviéndose un desafío cada vez mayor.

En este contexto, el conocimiento humano supera la cantidad y características de la información que puede procesar el individuo, de tal forma que al construir conocimiento dicho individuo requiere tener competencias que le permitan interpretar la información y lograr convertirla en información significativa, proceso en el que la percepción del contexto en que se adquiere la información es muy importante para determinar el grado de validez de los significados que se atribuyen a cada información, lo que contribuirá en el individuo al dominio del conocimiento.

Ahora bien, al hablar de sociedad desde el punto de vista social se refiere al conjunto de individuos que comparten entre si los ámbitos: gnoseológico, ético y tecnológico, siendo el primero todo aquello que forma parte del conocimiento de la realidad en común de dicha sociedad, entre los que se encuentran: el entorno físico como biosfera, geosfera, etc., así como las actividades propias para relacionarse con dicho entorno y los modos en que se relacionan los individuos que integran la sociedad conocida como sociosfera, mientras que en el caso de los actos y artefactos con que intervienen los individuos en su entorno para el logro de sus objetivos constituye la tecnosfera, ahora bien, el ámbito ético de la sociedad se compone por los componentes que definen los valores y objetivos que comparten los individuos que integran la sociedad, lo que determinará cómo se desarrolla la sociedad, su interacción con el entorno en el cual habitan, su interacción con otros individuos, la participación en la toma de decisiones así como el uso que se le dé a las tecnologías con las que dispone (Commoner, 1992 citado por Barroso , 2013).

Por todo lo anterior, es que dicho autor propone que toda sociedad es por su naturaleza, una sociedad de conocimiento compartido y se puede caracterizar por sus procesos de desarrollo individual y social, que construyen de forma compartida significados según la interacción que se tenga con el mundo físico, tecnológico y social (Bruner, 2001 citado por Barroso, 2013), de tal forma que el conocimiento se construye mediante la experiencia que comparten los individuos por medio de la interacción con su entorno sociocultural como lo planteó Dewey (2004) citado por Barroso (2013), de modo que el dominio social del conocimiento, que representa la capacidad para ser miembro activo dentro de la sociedad del conocimiento se determina por el conjunto de habilidades y competencias que de manera individual cada integrante está en disposición de utilizar para comprender la información y a la vez en su participación en el desarrollo de los componentes culturales.

Debido a lo anterior, la sociedad del conocimiento sería aquella en la cual sus miembros poseen las competencias que les permiten ser integrantes activos que aporten en la construcción social del conocimiento dentro en un ámbito de dominio de conocimientos previos y capacidades cognitivas e intelectuales, mismas que los faculta para llevar a cabo la construcción y asignación de significado a la información a la que tengan acceso, en donde el acceso a la información sea un medio por el cual se fomente la aportación a la sociedad (Barroso, 2013). En este sentido Carreón y Melgoza (2012) afirman que es necesario abordar el problema de lo general, partiendo de las sociedades del conocimiento con la finalidad de identificar la situación global que forman los procesos del conocimiento colectivo, sin menoscabo del aprendizaje personal, por lo que es esencial la sensibilidad emotiva que propician la vinculación de: la experiencia, las relaciones interpersonales, el conocimiento, así como la realidad y finalmente el individuo que interpreta las anteriores emociones, ya que cada individuo traduce y ajusta su entorno a través de un proceso vivencial, bajo la premisa angular del post-racionalismo, el cual plantea la existencia de una manera individual y única de: organizar, estructurar, desordenar y reordenar emociones y también la información proveniente del entorno, así como de las vivencias personales, en resumen del conocimiento y evolución de la percepción de cada persona, ya que cada individuo tiene su propio proceso de percepción, interpretación y valoración, que construyen la perspectiva de sí mismo, por lo tanto el conocimiento, partiría de lo interno hacia lo externo, a partir de las propias experiencias.

Por lo que como lo mencionan Maturana y Varela (1997) citados por Carreón y Melgoza (2012) desde el punto de vista de la perspectiva constructivista el hombre sigue siendo la medida de las cosas, de las cualidades y ostenta toda validez, retomando el valor que posee como agente responsable

de la realidad que día a día construye, tanto en el plano físico como semántico, en donde el conocimiento proviene de la experiencia del individuo, que requiere de la apropiación del conocimiento al integrarlo y procesarlo tanto a nivel físico como mental.

Cabe destacar que generalmente, en una sociedad del conocimiento los empleos principalmente tienen un mayor contenido intelectual o racional, a diferencia de los procesos de ensamble, los cuales son caracterizados por tener poco contenido creativo y por ende un menor nivel de racionalización, por lo que al analizar una sociedad, es importante considerar el desarrollo industrial del país que se trate, analizando su situación actual, su desarrollo a lo largo de sus datos históricos, así como sus perspectivas de producción y crecimiento a futuro (Carreón y Melgoza, 2012).

2.2.2 Economía Basada en el Conocimiento

El concepto de economía del conocimiento fue acuñado por la OCDE (1996a) fin de referirse al conjunto de países industrializados en los que el conocimiento fue el factor clave de crecimiento económico, considerando por fundamentos la creación, difusión, así como uso del conocimiento. Por lo anterior, en la economía del conocimiento el activo más importante es el conocimiento en lugar de los bienes de capital, mano de obra, caracterizada por la cantidad y sofisticación del conocimiento que trasciende a las actividades económicas y sociales.

En palabras del Banco Mundial (2007) el conocimiento es el centro de la estrategia integrada por los siguientes pilares: 1.-La base educativa, formación y capacitación nacional: Integrada por trabajadores calificados y educados, capaces de adaptar sus habilidades con la finalidad de crear, utilizando su conocimiento de forma eficiente. 2.-Infraestructura de acceso a la información y las telecomunicaciones: Refiriéndose a una infraestructura que facilite la comunicación, difusión y procesamiento tanto de información como conocimientos incluyendo las tecnologías de la información. 3.-Sistema de innovación: Se compone de empresas, centros de investigación, universidades, consultores y otras organizaciones generadoras de conocimientos y tecnologías, adaptándolas a las necesidades locales y 4.-Los marcos institucionales del gobierno y los negocios: Considerando el régimen institucional del país y su conjunto de incentivos económicos que genera, así como la eficaz asignación de recursos en términos de la política pública.

Como lo destaca Barceló (2001) citado por González Ulloa (2014), en el transcurso del siglo pasado se caracterizó por el predominio de la economía basada en la industria, destacando como valor

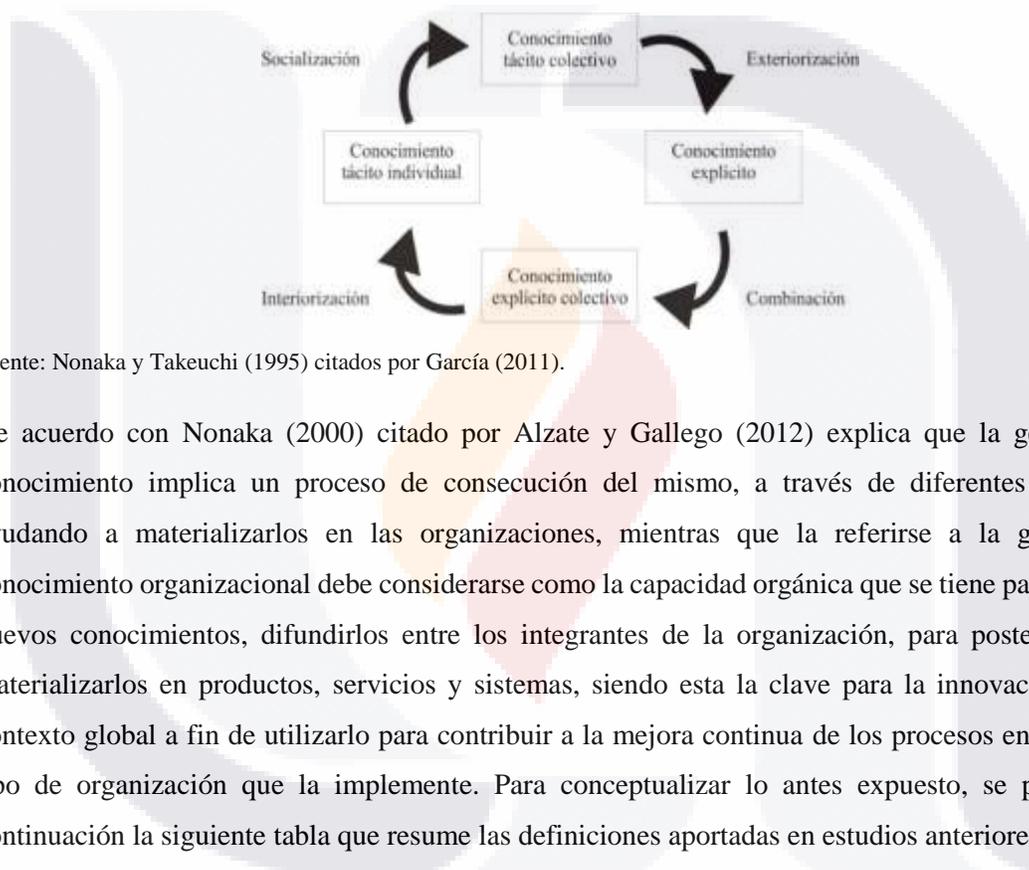
primordial: Ser tangibles: como en el caso: del trabajo, el capital y notable mente los recursos naturales, mientras que en la actualidad se ha producido un cambio económico importante, ya que como se puede constatar hoy en día se brinda una mayor importancia a los valores intangibles como es el caso: del conocimiento, la información y la cultura. En donde el desarrollo de conocimiento ha favorecido el crecimiento económico de algunos países como por ejemplo en el caso de: Estados Unidos, Japón, India y Nueva Zelanda, entre otros, países en los cuales se ha observado un flujo de experiencias, valoraciones, información técnica, así como de juicio de experto en el cual el individuo es capaz de evaluar y asimilar nuevas información que se traducirá a experiencias, transitando de un segundo nivel en su actividad económica al tercer nivel. Es conveniente mencionar, que el sector primario es parte fundamental en el desarrollo de las economías y se utilizó para financiar diversos mercados entre los que se encuentran: el manufacturero y los de producción de productos de consumo pertenecientes en el sector secundario, de tal forma que tanto el sector primario como el secundario fueron clave del crecimiento del capitalismo tal y como ahora se conoce, sin embargo, a nivel mundial la economía ha cambiado y prueba de ello es que a nivel mundial el sector terciario es el de mayor auge hasta el momento, ya que concentra la mayor cantidad de empleos a nivel mundial; por lo que dichos autores recomiendan que en caso de que un país quiera desarrollarse es el sector en el cual debe enfocar sus esfuerzos.

Ahora bien, un paradigma importante de analizar es el hecho de que la economía del conocimiento, presenta desigualdades al comparar los tipos de empleos, en donde los mejor remunerados se encuentran inmersos en actividades: financieras, de innovación, investigación científica, así como tecnología, considerándose como las actividades terciarias de más alta productividad, a diferencia de las actividades clásicas consideradas de baja productividad como en el caso de: la contabilidad, la abogacía, entre otras. En ambos casos, es importante identificar la nueva forma en que se desarrolla la economía dentro de un capitalismo cognoscitivo, que es un tipo de crecimiento de las economías, caracterizado por el desarrollo de conocimientos, uso de la creatividad e innovación, en el que el conocimiento es fundamental para la creación y acumulación del capital, que en otras palabras, el núcleo tecnológico primordial en el cambio de la economía del conocimiento es la complejidad, flexibilidad y abaratamiento de los microcomponentes básicos en la industria electrónica, como una invitación a fin de generar crecimiento económico a través del desarrollo tecnológico y no únicamente mediante la acumulación, en donde la invención de nuevas patentes de productos, procesos e innovaciones tecnológicas son los activos más importantes y por tanto, es la base de la economía (Dabat y Rivera, 2007 citados por González Ulloa, 2014).

2.2.3 Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento es un tema que cada vez se aborda con mayor frecuencia, al convertirse en un aspecto trascendente para las organizaciones, pues les permite ser más competitivas y a su vez mantener los conocimientos generados por sus colaboradores durante su trayectoria, considerando que al hablar de gestión del conocimiento en las organizaciones lo ideal sería articular el conocimiento tácito y explícito a fin de ser documentados y utilizados en el proceso de innovación a través del desarrollo de nuevos procesos, productos y servicios, como se muestra a continuación.

Figura 2.2. Proceso de Creación del Conocimiento



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995) citados por García (2011).

De acuerdo con Nonaka (2000) citado por Alzate y Gallego (2012) explica que la gestión del conocimiento implica un proceso de consecución del mismo, a través de diferentes métodos, ayudando a materializarlos en las organizaciones, mientras que la referirse a la gestión de conocimiento organizacional debe considerarse como la capacidad orgánica que se tiene para generar nuevos conocimientos, difundirlos entre los integrantes de la organización, para posteriormente materializarlos en productos, servicios y sistemas, siendo esta la clave para la innovación en un contexto global a fin de utilizarlo para contribuir a la mejora continua de los procesos en cualquier tipo de organización que la implemente. Para conceptualizar lo antes expuesto, se presenta a continuación la siguiente tabla que resume las definiciones aportadas en estudios anteriores:

Tabla 2.1 Definiciones de la Gestión del Conocimiento.

Autor (Año)	Definición
Lindblom y Tikkanen (2010)	Proceso deliberado que busca la obtención de conocimientos de las personas, así como compartir el mismo de tal forma que mejore la competitividad organizacional.
Bueno et al (2003) / Choo y Bontis (2002)	Proceso de creación, adquisición y transferencia del conocimiento que se refleja en el comportamiento de la organización.
Brooking (1996)	Actividad que se preocupa de la estrategia y la táctica para gestionar activos centrados en las personas
Sveiby (1997)	Arte de crear valor a partir de los activos intangibles

Bueno (1998)	Conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para crear valor en la organización.
Nonaka y Takeuchi (1995)	Capacidad de la empresa para crear conocimiento nuevo, diseminarlo en la organización e incorporarlo a todos los procesos de la organización.

Fuente: García (2011).

Es importante destacar, que la gestión del conocimiento se relaciona ampliamente con el término capital intelectual, refiriéndose al cúmulo de conocimientos que poseen las personas de una organización, representando una ventaja competitiva en el ámbito en el cual desarrolla habitualmente y que cuyas características principales son: ser intangible y difícil de medir, convirtiéndose en el conocimiento que es susceptible de convertir en ganancias para la empresa (Sullivan, 1998 citado por Alzate y Gallego ,2012).

Otra postura plantea, que la gestión del conocimiento es una herramienta básica en la gestión empresarial, dicho proceso implica: identificar, clasificar, proyectar, presentar de forma eficiente el conocimiento y experiencia acumulada de la organización, a fin de alcanzar una ventaja competitiva. Bajo este enfoque, la clave del éxito es interno, pues los integrantes de la organización aprenden tanto de los errores como de los éxitos individuales o de grupo, por lo que está cambiando los enfoques la vida de las organizaciones: comienzo, progreso, madurez, muerte o reforma, en donde no solo se consideran los conocimientos de los trabajadores, si no que se incluyen los conocimientos que los empleados poseen sobre un tema, así como su cultura en general (Lahaba y Santos ,2001 citados por Toro y Botero ,2015), mientras que Nonaka y Takeuchi en 2006 definieron la gestión del conocimiento como la transformación de conocimiento explícito en tácito y viceversa, mediante combinaciones, interiorización, socialización y exteriorización (Rojas, 2006 citados por Toro y Botero, 2015). Reconociendo que el conocimiento debe trascender y para ello requiere compartirse y renovarse, por lo que no es estático, toma la forma necesaria de acuerdo con las necesidades en el momento, identificando un desarrollo en el conocimiento en la medida en que la sociedad comparta intereses y objetivos en común, a través de un sello compartible entre el capital humano y su entorno para potencializar sus capacidades.

2.2.4 Empresa Basada en el Conocimiento

De acuerdo con Vivas-López (2013) el enfoque basado en el conocimiento considera que el conocimiento como el recurso clave y por tanto estratégico que posee la empresa, con el cual se puede desarrollar y mantener una ventaja competitiva, así como alcanzar un rendimiento superior, identificando la existencia de diferencias en las empresas con respecto a la capacidad de posesión,

control e integración de diferentes tipos de conocimiento interrelacionados. Entre las investigaciones que contribuyeron a la presente teoría se encuentran: Kogut y Zander quienes en 1992 y posteriormente en 1996 determinaron que el aprendizaje tiene poca importancia si es que no se complementa con una teoría del conocimiento organizacional, mientras que Spender en 1996 estableció que el conocimiento es la clave que determina la ventaja competitiva bajo el enfoque del conocimiento, al año siguiente este mismo autor proponía una teoría de la capacidad organizacional basada en el conocimiento utilizando la expresión teoría de la empresa basada en el conocimiento a la que posteriormente el término dinámica, además ese año Kogut y Zander construyeron una alternativa para las teorías de la empresa basada en el conocimiento, mientras que Conner y Prahalad consideraron al conocimiento como la esencia fundamental del enfoque basado en el conocimiento, lo que los llevó a proponer una teoría de la empresa basada en el conocimiento, por su parte Liebeskin destacó el papel del enfoque del conocimiento para superar las limitaciones de la teoría de los costos de transacción. Otra aportación importante es la concepción del conocimiento individual y organizacional, término forjado por las investigaciones de Nonaka y Takeuchi en 1995, donde se evidenció que si en las empresas el conocimiento reside únicamente en los individuos, podría perderse fácilmente cuando los empleados la abandonen.

En esta teoría considera a la empresa como el organismo que adquiere, genera, integra y distribuye conocimientos, en donde la capacidad de crear valor se centra en los paquetes intangibles, a diferencia de los recursos físicos y financieros, adicionalmente Ranft y Lord en 2002 afirmaron que las empresas tienen dotaciones de conocimientos organizacional ligados a la creación de valor, a partir de las cuales se pueden aprovechar oportunidades para generar altos retornos por la realización de su actividad empresarial como lo expresaron Chiva, Alegre y Lapiedra en 2007, Dickenson y Blundell en 2000 y Jérez, Céspedes y Cabrera et al en 2005 y Lord y Ranft en el año 2000. Por lo anterior, los procesos de generación, desarrollo y aplicación de conocimientos adquirieron mayor importancia, como se constató en las investigaciones de Nonaka y Takeuchi en 1995 y Nonaka y Konno en 1998. Dichas investigaciones atrajeron la atención por su relevancia en el ámbito académico y gerencial, favoreciendo el desarrollo de nuevas perspectivas, cuya finalidad es la gestión de conocimientos, el análisis de las actividades de creación, acumulación y aplicación del conocimiento como lo expresaron Alavi y Tiwana en 2003, por lo anterior se reconoció que existen distintos tipos de conocimientos con consecuencias estratégicas también diferentes. Vivas-López (2013).

2.2.5 Trabajador del Conocimiento

De acuerdo con Ospina, Grajales y Manrique (2011) la evolución de la epistemología y el *management* contribuyeron a la concepción del término trabajador del conocimiento, como lo explica Peter Drucker al afirmar hubo una evolución en la economía, en el momento en que el conocimiento se aplicó a los instrumentos, productos y procesos dando paso a la Revolución Industrial, después se aplicó dicho termino al trabajo generando una revolución de la productividad y posteriormente se llegó al descubrimiento de que el conocimiento se puede aplicar a si mismo se llegó a la revolución del *management* , dando paso a la sociedad del conocimiento y al trabajador del conocimiento, de acuerdo con dichos autores el trabajador del conocimiento es el que se caracteriza por usa la información y el conocimiento sobre la fuerza física o la habilidad manual.

No cabe la menor duda del impacto que tiene este tipo de trabajadores en las organizaciones y la economía, sin embargo el número de trabajadores del conocimiento es difícil de medir debido a la carencia de una definición precisa. (Kuan Yew Wong, 2005)

En 2002, Drucker enfatizo que los trabajadores del conocimiento no son un grupo homogéneo, afirmando que “El conocimiento solo es efectivo si está especializado” y que el trabajador del conocimiento tiene una característica notable, que “él es el dueño de su medio de producción (él es el dueño del bien de producción (su propio conocimiento) él es dueño de su área de especialización)”, lo cual le infunde un sentido de autonomía, el acervo de conocimiento guardado en su mente es un enorme capital, posee altos niveles de educación y experiencia y su tarea principal dentro de la organización es la creación, distribución y aplicación de dicho conocimiento, este tipo de trabajador más que un empleado es un capital, el surgimiento de esta nueva clase trabajadora implica la transición del concepto de “recursos humanos” al de “capital humano”, e incrementar su productividad es el mayor reto que encaran los directivos en sigo XXI.

Basándose en esta definición Hammer, Leonard y Davenport (2004), define al trabajador del conocimiento como “alguien que sabe más sobre su trabajo que cualquier otra persona en la organización”, según esta definición la mayoría de los trabajadores especializados actuales podrían ser clasificados como trabajadores del conocimiento, independientemente de que adquirieran dicha especialización a través de una educación formal o través de la experiencia empírica.

Kuan Yew Wong, (2005), señalan que los trabajadores del conocimiento poseen altos niveles educativos a la par de especialización industrial aplicada, que poseen alto nivel de autonomía y que

típicamente les desagrada que les impongan cambios y las estructuras verticales, dadas estas características los trabajadores del conocimiento necesitan ser segmentados de acuerdo a la naturaleza de su trabajo y su nivel de especialización. Y en base a esa teoría lleva a cabo una investigación entre académicos, consultores, gestores, diseñadores, investigadores y ejecutivos de alto nivel, a partir de la cual clasificó a los trabajadores del conocimiento en cuatro categorías de acuerdo a la actividad que desarrollan: trabajadores de transacción, trabajadores integrados, trabajadores de colaboración, trabajadores expertos.

Por la naturaleza de su trabajo, existen sectores productivos donde se identifica un mayor porcentaje de este tipo de trabajador, ambientes laborales que demandan rapidez de respuesta como ventaja competitiva, los sectores de rápido crecimiento, especialmente los desarrolladores de alta tecnología y empresas basadas en internet. (Kanter, 2000). De acuerdo a Covey (2004), los miembros de esta “elite laboral” de finales de los 60’s y principios de los 70’s a la que hace mención Raelin en 1987, con el paso del tiempo ascendió a altos niveles gerenciales y a través de su influencia surgen nuevas culturas organizacionales, que promueven el crecimiento personal, la auto realización, participación y justicia social, el tipo de entorno en el que los trabajadores del conocimiento florecen. La evolución del trabajador del conocimiento continua hoy en día, en 2006 Lord y Farrington encontraron que los trabajadores más jóvenes estaban más preocupados acerca de sus relaciones con sus gerentes, mientras que los trabajadores de edad dieron prioridad a independencia, cabe mencionar que los trabajadores del conocimiento de los 60’s y 70’s se convirtieron en los mentores de la nueva generación de trabajadores del conocimiento, algunos de estos jóvenes trabajadores ven en sus gerentes a un mentor y un modelo a seguir. Un tema muy importante para estos jóvenes profesionales es lograr un buen equilibrio entre su vida personal y de trabajo, (Yahoo Hotjobs y Robert Half International, 2008). La obtención de un equilibrio entre la vida laboral y personal parece ser primordial por personas de todas las generaciones. Por lo cual emergen entre las empresas estrategias, como el trabajo a distancia, horarios flexibles y trabajo compartido brindando a los trabajadores el tener control sobre su trabajo.

En 1981, Gregerman realizó uno de los primeros estudios tratando de identificar las características de los trabajadores del conocimiento encontrando que poseen: autonomía, innovación, creatividad, flexibilidad, adaptabilidad, motivación intrínseca, deseo de trabajo interesante y desafiante, colaboración y gusto por generar redes sociales laborales. En 2010 Cortés y Flores, identificaron algunas de las principales características de los trabajadores del conocimiento: toman decisiones,

buscan un aprendizaje continuo, utilizan diversos tipos de aprendizaje, son autónomos, presentan un nivel alto de educación, poseen experiencia, realizan tareas no repetitivas o estructuradas, son reconocidos dentro de la organización, desarrollan tareas intelectuales complejas, provocan impacto en áreas clave, poseen conocimiento tecnológico, se organizan en redes de trabajo, ofrecen soluciones a la organización, pueden comunicar nuevas perspectivas y visiones, poseen una alta Motivación Laboral, generan y aplican nuevas ideas de una forma productiva y eficiente, manejan eficientemente la comunicación, poseen un estilo de pensamiento y toma de decisiones orientadas al análisis.



CAPITULO III.
REVISION DE LA LITERATURA DE LAS VARIABLES
ESTUDIADAS

3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional es parte importante dentro de la implantación y éxito de la evaluación del rendimiento de la empresa, a través de la apreciación de los subordinados respecto del trabajo cumplido, considerando aptitudes y cualidades necesarias para el buen desempeño de sus funciones, después de la observación del rendimiento en función del programa de evaluación considerando los objetivos administrativos y los objetivos de desarrollo personal, donde la evaluación no debe considerarse esencialmente como una medida de control, sino como un proceso de estimulación al empleado para fomentar el desarrollo de sus potencialidades, alentando un Clima Organizacional participativo por medio de una buena comunicación.

Para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un Clima Organizacional que genere confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros, alcanzando la productividad a través de hacer algo útil, que proporcione sentido al esfuerzo que se realiza en donde cada individuo siente la preocupación de la organización como parte de sus necesidades y problemas, sintiéndose satisfecho por ello. Por lo anterior y como parte del interés por estudiar el concepto de clima laboral con el paso del tiempo su significado ha evolucionado como se observa en la tabla siguiente:

3.1.1 Conceptos de Clima Organizacional

En la tabla 2.1 se aprecian las diferentes definiciones del clima organizacional a través del tiempo.

Tabla 3.1. Definiciones de Clima Organizacional.

Autor (Año)	Definición
Lewin et al., (1935)	El comportamiento del individuo en el trabajo no depende solo de sus características personales, también de la forma en que percibe el Clima Organizacional y de los componentes de la organización.(Jaime y Araujo, 2008)
Likert (1932)	El comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y las percepciones de las condiciones organizacionales incluyendo: la información, percepción, esperanza, así como sus capacidades y valores, de modo que la reacción de un individuo ante una determinada situación estará en función de la percepción que tiene de ésta. (Brunet, 2002)
Litwin y Stringer, (1968)	el conjunto de propiedades medibles en el ambiente de trabajo, percibido directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en ese ambiente y que se supone influye en sus motivaciones y comportamiento

Hellrieger y Slocum (1974)	“un conjunto de atributos que pueden ser percibidos acerca de una organización particular y/o sus subsistemas, y que puede ser inducido por la forma en que la organización interactúa con sus miembros y su ambiente”
Seisdedos (1985)	“El Clima Organizacional puede entenderse como una cualidad interna relativamente perdurable de la organización, resultado de la conducta y normativas de sus miembros, que es percibida por éstos y hace a la entidad diferente de otras. Así, pues, es un conjunto de percepciones, de tipo descriptivo y no evaluativo, referido a la totalidad o partes de la organización y que influye en la conducta y actitudes de los miembros.”
Denison (1991)	Es una cualidad relativa del ambiente interno de una organización, que comparten sus miembros, que influyen en su conocimiento y se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características o de actitudes de la organización
Meyer, Allen y Smith (1993)	“un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla”
Toro (1998)	La preocupación por el estudio del Clima Organizacional surgió a partir de descubrir 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.
Zepeda (1999)	“Un Clima Organizacional adecuado consiste en propiciar en el ambiente de trabajo el deseo de colaborar y de reconocer a quienes hacen aportaciones creativas, más que fomentar envidias, divisiones y desconfianzas entre los integrantes de la organización.”
Romero (2001)	“...clima o carácter de la organización que refleja el estado de la misma. El Clima Organizacional, como realidad psicosocial, se nutre de las interacciones entre los individuos y la organización, y es el mediador entre los procesos organizacionales y los comportamientos de los trabajadores.”
Sandoval (2004)	“...son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos...son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.”
Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009)	Los factores y estructuras del sistema organizacional producen un Clima Organizacional determinado en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros. El Clima Organizacional resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización.

Fuente: Autora (2016)

3.1.2 Tipos de Clima Organizacional

Los tipos de Clima Organizacional pueden ser analizados de acuerdo con las formas en que se ejerce el liderazgo en la empresa, de acuerdo con el término clima de liderazgo desarrollado en 1964 el cual fue utilizado como un sinónimo del concepto de clima laboral, entendido como el clima engendrado por el estilo de liderazgo de los: supervisores, auditores o la alta dirección de la empresa. Dentro de los tipos de liderazgo se destacan: el clima autoritario, el cual se caracterizará por el uso de castigos y recompensas de parte de la dirección para controlar a los empleados, mientras que en el clima participativo se distingue por poner en práctica el poder de experto por parte de los superiores, como un jefe de equipo, integrando los procesos de control y decisión distribuida entre los niveles jerárquicos de la empresa, mientras que al ejercer un poder de tipo maquiavélico se distinguen las

siguientes características: se actúa como un manipulador que se preocupa poco por los miembros con que trabaja, considerándolos prácticamente como objetos, tratando de cumplir su trabajo rápidamente, influyendo en los otros en lugar de ser influido, se caracteriza por ser agresivo, explotador y da prioridad a alcanzar sus objetivos personales y organizacionales. (Brunet ,2004)

Mientras que las organizaciones que desarrollan un Clima Organizacional de tipo *laisser-aller* (dejar hacer, dejar pasar) volviéndose ineficaces para alcanzar sus objetivos en el largo plazo pudiendo llegar a convertirse en maquiavélicos e incluso autocrático en el último de los casos.

Por lo anterior y considerando la teoría de la contingencia, también conocida como situacional se explica que el administrador eficaz adapta su estilo de liderazgo al ambiente, de acuerdo con la situación de trabajo. En este sentido y de acuerdo con Andersen citado por Brunet (2004) estudió la relación entre la personalidad de los directores y el grado de libertad con el Clima Organizacional de su escuela, así como la percepción del Clima Organizacional por parte del personal, pues entre más abierto y caluroso era percibido el Clima Organizacional su director más sociable y con mayor confianza en sí mismo, a diferencia del Clima Organizacional percibido cerrado y frío en donde se tenía directores más sumisos y tradicionalistas en su forma de administración, por lo tanto el estilo de liderazgo de los superiores en la organización generalmente siguen la tendencia del Clima Organizacional y requieren amoldarse a este.

De acuerdo con Brunet (2002) resume los efectos del Clima Organizacional en dos categorías:

- 1.-Directos: Tiene que ver con la influencia de las propiedades particulares de una organización respecto del comportamiento de la mayoría de sus miembros.
- 2.- Interacción: Representa la influencia de los atributos de la organización en personas diferentes, así como los apoyos que se ofrecen a los individuos respecto del ambiente de trabajo, por lo que el Clima Organizacional puede tener efectos en el comportamiento de los empleados, sus estímulos, determinando el grado de libertad en las acciones de sus miembros, impactando su rendimiento, productividad, satisfacción; lo que a su vez moldea el Clima Organizacional de forma acumulada formando parte de las causas, los resultados o efectos.

La estructura organizacional es un elemento objetivo que impacta en sobre manera en el Clima Organizacional, como un fenómeno subjetivo percibido por los integrantes de la empresa, de manera que entre más importante es la organización mayo número de empleados se requieren en los

departamentos y por ende mayor riesgo existe de generar conformidad, así como falta de Compromiso Organizacional, al sentirse impersonales, fácilmente reemplazables dentro de un Clima Organizacional frío.

3.1.3 Principales Teorías de Clima Organizacional

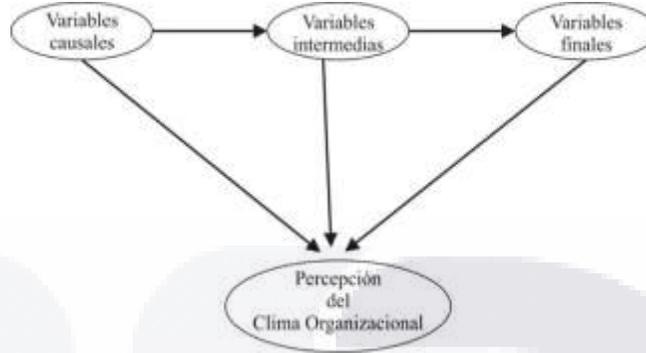
Adicionalmente a la integración del concepto de Clima Organizacional, se han desarrollado diversas teorías que abordan el tema, a través de las cuales se trata de explicar y dimensionar con mayor precisión sus características, a continuación se destacan las principales corrientes: Rensis Likert (1974) en su Teoría de los Sistemas, sostuvo que el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización es producto de las condiciones organizacionales percibidas, junto con el comportamiento administrativo. Por lo que lo más importante era la forma en que ven las cosas según su información, percepción, esperanzas, capacidades y valores, no así la realidad objetiva; influyendo en la percepción individual la posición jerárquica ocupada en la organización, el salario obtenido, factores personales como: la personalidad, carácter, actitudes, habilidades, talentos, conocimientos y nivel de satisfacción, así como la tecnología y la estructura del sistema organizacional de que se trate.

En su estudio midió la percepción del Clima Organizacional en función de ocho dimensiones: 1.- Métodos de mando: Considerada como la forma en que el liderazgo influye en los empleados, 2.- Fuerzas motivacionales: Son los instrumentos de Motivación Laboral para empleados y sus necesidades, 3.- Procesos de Comunicación: Analiza la naturaleza de los tipos de comunicación y la forma de ejercerlos. 4.- Procesos de Influencia: Analiza la interacción entre superiores y subordinados respecto a los objetivos de la organización, 5.-Procesos de toma de decisiones: Analizando la pertinencia de la información y el reparto de funciones, 6.-Procesos de Planificación: Analizando el sistema que se sigue para la fijación de objetivos o directrices, 7.-Procesos de Control: Considerando el ejercicio y distribución del control dentro de la organización, 8.-Rendimiento y Perfeccionamiento: Evaluando la planificación y formación alcanzada.

Lo anterior, mediante el uso de preguntas de opción múltiple (Hernández, 2011), que generalmente ofrecen opciones impares entre: tres, cinco o siete opciones, polarizando las respuestas opuestas pasando de lo ideal hasta llegar a lo no deseado, lo anterior es aplicable a cada reactivo, adaptándolo a las necesidades del estudio. Cabe señalar que el uso de dicha escala se ha generalizado, debido a la facilidad para su llenado, dándole al entrevistado diversas opciones de respuesta, en la que elige la

opción deseada simplificando el proceso de aplicación, análisis y tabulación de los resultados en la investigación.

Figura 3.1. Teoría del Clima Organizacional de Likert



Fuente: Likert (1974).

De acuerdo con Likert en su teoría de los sistemas (1974) la percepción del Clima Organizacional de una empresa se ve afectada por tres tipos de variables: 1.-Variables causales (independientes): solo pueden ser modificadas por la organización, al ser variables independientes, si estas se modifican hacen que se modifique las otras variables, incluye la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes, 2.-Variables intermedias (independientes): reflejan el estado interno y la salud de la empresa: las motivaciones, las actitudes, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, 3.-Variables finales (dependientes): son el resultado del efecto conjunto de las variables causales e intermedias, constituyen la eficacia organizacional de una empresa; además reflejan los resultados obtenidos por la organización: productividad, gastos de la empresa, pérdidas y ganancias.

Por su parte, Litwin y Stinger (1978) propusieron nueve dimensiones para explicar al Clima Organizacional entre las que se encuentran: 1.-Estructura: Percepción de las reglas, procedimientos, trámites y limitaciones que enfrentan los miembros de una organización durante el desarrollo de su trabajo, 2.-Responsabilidad: Considerada como la autonomía para la toma de decisiones relacionadas al trabajo, 3.-Recompensa: Se refiere a la percepción de los miembros a cerca de las recompensas recibidas al realizar un trabajo bien hecho, 4.-Desafío: Sentimiento de los miembros que conforman la organización respecto a los desafíos en el trabajo, 5.-Relaciones: Análisis respecto a la existencia de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados, 6.-Cooperación: Presencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y empleados, 7.-Estándares: Análisis de la percepción respecto a las normas de rendimiento, 8.-Conflictos: Estudia el grado en que los miembros en la organización

aceptan opiniones discrepantes, y por último analiza la 9.- Identidad: Comparando el grado en que los empleados comparten sus objetivos personales y los organizacionales.

De acuerdo con Cabrera (1999) considera el Clima Organizacional como la personalidad de la empresa, considerando que el Clima Organizacional se forma con la ordenación de sus características propias, integrando para su estudio las variables: 1.-Ambiente Físico, 2.-Estructurales, 3.-Ambiente Social, 4.-Personales, y del 5.-Comportamiento Organizacional.

Por su parte Brunet (2004) y Silva (1996) citan a Campbell, que determinó que un instrumento de clima organizacional debería contemplar las siguientes dimensiones básicas: 1.-Autonomía individual: Definida como la responsabilidad, independencia y capacidad de decisión que ostenta el sujeto dentro de su organización, 2.- Estructura del puesto: Forma en que se establecen y transmiten los objetivos, así como los métodos de trabajo que utiliza el personal, 3.-Recompensa: Incluyendo los aspectos económicos y las posibilidades de promoción que tiene el personal, 4.-Consideración, agradecimiento y apoyo: Analiza las formas en que los empleados reciben estímulos por parte de sus superiores.

Posteriormente, Patterson et al (2005) definió las siguientes dimensiones de Clima Organizacional: 1.-Bienestar de los empleados, 2.-Involucramiento, 3.-Dedicación, 4.-Autonomía, 5.-Participación, 6.-Soporte de Supervisión, 7.-Comunicación, 8.-Entrenamiento, 9.-Integración, 10.-Formalización, 11.-Tradicción: implica seguir las normas de la empresa establecidas, 11.-Flexibilidad, 12.-Innovación, 13.-Reflexión: considerada como la capacidad para pensar en las decisiones laborales, 14.-Claridad, 15.-Esfuerzo, 16.-Eficiencia, 17.-Calidad, 17.-Presión por producir, 18.-Retroalimentación del desempeño y 19.-Satisfacción general hacia el trabajo entendida como el respeto en la organización respecto al superior la propia empresa y al puesto desempeñado; mientras que en la investigación realizada por Nazario en 2006 encontró que las políticas salariales, el grado y calidad de supervisión, las posibilidades de desarrollo profesional y personal, y el Clima Organizacional afectan la Motivación Laboral de los empleados al mismo nivel que las prestaciones sociales y beneficios otorgados por las empresas.

En tanto que Reinoso y Araneda (2007), analizaron los componentes del Clima Organizacional, concluyendo que los determinantes que se consideran generalmente son: 1.-Ambiente físico: Comprendiendo el espacio físico, instalaciones, equipos utilizados, el color de las paredes, la

temperatura, el nivel de contaminación, entre otros. 2.- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera. 3.- Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros. 4.- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera. 5.- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros. La totalidad de estos componentes y determinantes configuran el Clima Organizacional de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros. El Clima Organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones.

3.1.4 Dimensiones

En la tabla 3.2 se presentan las propuestas de dimensiones de la tabla siguiente con un intervalo de 2 a 11 dimensiones según el grupo de investigación, identificando la coincidencia de algunas dimensiones, así como la polémica con respecto al estilo de liderazgo que la dirección requiere adoptar, aclarando que el Clima Organizacional es diferente al liderazgo, pues el Clima Organizacional conjuga tradiciones, políticas, procedimientos y obligaciones que a su vez son filtradas por las características individuales de los integrantes de la organización.

Tabla 1.2 Dimensiones del Clima Laboral.

Forehand y Gilmer	Friedlander y Margulies	Gavin	Lawler et al
1.Tamaño 2.Estructura organizacional 3.Complejidad sistemática de la organización 4.Estilo de liderazgo 5.Orientación de fines	1. Empeño 2. Obstáculos o trabas. 3. Intimidada 4. Espíritu de trabajo 5. Actitud 6. Acento puesto sobre la producción 7.Confianza 8.Consideración	1.Estructura organizacional 2. Obstáculo 3. Recompensa 4.Espíritu de trabajo 5. Confianza y consideración de parte de los administradores 6. Riesgo y desafíos	1.Competencia eficacia 2.Responsabilidad 3. Nivel práctico concreto 4.Riesgo 5.Impulsividad
Likert	Litwin y Stringer	Meyer	Payne et al
1.Métodos de mando 2. Naturaleza de las fuerzas de Motivación Laboral. 3.Naturaleza de los procesos de comunicación 4.Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción 5.Toma de decisiones 6. Fijación de los objetivos o directrices 7. Proceso de Control 8.Objetivos de resultados y de perfeccionamiento	1.Estructura organizacional 2.Responsabilidad 3.Recompensa 4.Riesgo 5.Apoyo 6.Normas 7.Conflictos	1.Conformidad 2.Responsabilidad 3.Normas 4.Recompensa 5.Claridad organizacional 6.Espíritu de trabajo	1.Tipo de organización 2.Control

Pritchard y Karasick	Shneider y Bartlett	Steers	Halpin y Crofts
1.Autonomía 2.Conflicto contra cooperación 3.Relaciones sociales 4.Estructura organizacional 5.Recompensa 6.Relación entre rendimiento y remuneración 7.Niveles de ambición de la empresa 8.Estatus 9.Flexibilidad e innovación 10.Centralización 11.Apoyo	1.Apoyo proveniente de la dirección 2.Interés por los nuevos empleados 3.Conflicto 4.Independencia de los agentes 5.Satisfacción 6.Estructura organizacional	1.Estructura organizacional 2.Refuerzo 3.Centralización del poder 4. Posibilidad de cumplimiento 5.Formación y desarrollo 6. Seguridad contra riesgo 7. Apertura contra rigidez 8.Estatus y moral 9.Reconocimiento y retroalimentación 10.Competencia y flexibilidad organizacional	1.Cohesión entre el cuerpo docente 2. Grado de Compromiso Organizacional del cuerpo docente. 3.Moral del grupo 4. Apertura de Espíritu 5.Consideración 6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección. 7. Importancia de la producción.

Fuente: Adaptación de (Brunet, 2002).

3.2 COMPROMISO ORGANIZACIONAL

En toda relación laboral es de esperarse que se desarrolle una intención de permanencia, en la que se desalentaría la búsqueda de nuevos empleos debido al Compromiso Organizacional adquirido; bajo este supuesto la rotación del personal implicaría costos para la empresa como: reclutamiento, selección, capacitación, errores, accidentes, entre otros. Por lo que en la medida en que se incremente el Compromiso Organizacional este se reflejaría en un mayor esfuerzo, así como una mayor dedicación e intensidad en el trabajo. En contra parte, un Compromiso Organizacional muy elevado podría implicar por parte de sus integrantes inflexibilidad en el momento de transformarla, además del rechazo a las propuestas de innovación, destacando la falta de adaptabilidad, siendo incapaces de aceptar cambios o inclusive el ingreso de nuevos miembros por el temor a experimentar nuevas soluciones a los problemas (Marín, 2008).

3.2.1 Definiciones

En la tabla 3.3 se presentan algunas definiciones de Clima Organizacional.

Tabla 3.3 Definiciones Compromiso Organizacional.

Autor (Año)	Definición
Becker (1960)	El Compromiso Organizacional surge cuando una persona, por la realización de inversiones para el mantenimiento de ciertos intereses, permanece con una consistente línea de actuación.
Sheldon (1971)	... una actitud u orientación hacia la organización la cual vincula o anexiona la identidad de la persona a la organización.
Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974)	“la fuerza relativa de la identificación de un individuo e involucramiento con una organización particular, caracterizada por una creencia en y aceptación de metas organizacionales y un fuerte deseo de mantener su membresía en la organización”
Salancik (1977)	Un estado del individuo el cual llega a estar vinculado por sus acciones y a través de ellas a unas creencias que a su vez sustentan esas actuaciones.

Morris y Sherman (1981)	Actitud en forma de vínculo existente entre una organización y un individuo
Mowday, Porter y Steers, (1982)	Compromiso Organizativo es la fuerza con la que un individuo se identifica con una organización en particular y su implicación en ella.
Wiener (1982)	La totalidad de presión normativa para actuar en un sentido que se corresponde con las metas y objetivos de la organización.
O'Reilly y Chatman (1986)	Vínculo psicológico sentido por una persona hacia una organización, que reflejará el grado con el cual el individuo interioriza o adopta características o perspectivas de la organización.
Dwyer, Oh (1987)	El Compromiso Organizacional como promesa implícita o explícita entre los compañeros del intercambio, de cara a mantener la relación.
Ketchand y Strawser (1998)	El apego que los individuos forman hacia su empleador.
Allen y Meyer (1990)	Estado psicológico que ata al individuo a una organización, caracterizando la relación entre una persona y una organización, con consecuencias al decidir continuar en ella o dejarla.
Mathieu y Zajac (1990)	Atadura o enlace de un individuo hacia la organización.

Fuente: Adaptación de Juaneda y González (2007).

Porter y Lawer (1965), entienden el Compromiso Organizacional como el deseo de realizar elevados esfuerzos por el bien de la institución, el anhelo de permanecer en la misma y aceptar sus principales objetivos y valores. Kanter (1968) mantiene, desde una perspectiva ideal, que el Compromiso Organizacional se debe cimentar en unas bases algo más complejas que un simple intercambio económico. Por su parte Porter, Mowday y Boulian en 1974 mostró una relación positiva entre el Compromiso Organizacional y la satisfacción laboral a través de una escala con 15 ítems desglosando las escalas de la satisfacción en: 1.-global, 2.-compañeros, 3.-supervisión, 4.-trabajo, 5.-remuneración y 6.-promoción; ese mismo año Buchanan consideró al individuo comprometido, como un miembro de la institución, lo cual genera un sentimiento de apego hacia los objetivos y valores organizacionales.

Por su parte Etzioni (1975) estudió el Compromiso Organizacional como la implicación positiva del individuo en la institución, mientras que ese año Franklin fundamenta este concepto en el deseo de acatar las normas de la organización y permanecer en la misma, posteriormente en 1977 Steers realizó una investigación en donde relacionó el Compromiso Organizacional con resultados individuales como: rotación, absentismo y desempeño, para 1979 Mowday et al determinó la relación positiva entre el Compromiso Organizacional en el trabajo con la satisfacción laboral y particularmente con la carrera profesional, a través de una escala de 15 ítems, mientras que Morris y Sherman en 1981 desarrollaron una explicación del nivel del Compromiso Organizacional en sentido positivo con: el

sentido de capacidad, la estructura inicial, la edad; considerando en sentido negativo el conflicto de roles y exceptuando en su explicación la ambigüedad de roles.

En tanto que Dunham, Grube y Castañeda en 1994 encontraron una relación positiva entre el Compromiso afectivo y la dependencia de la organización, considerando la participación de la dirección y las dimensiones que tienen las tareas, resaltando una relación positiva entre la edad y el compromiso afectivo y normativo, mientras que la antigüedad en el puesto presentó una relación positiva con las tres dimensiones del Compromiso Organizacional: afectivo, normativo y continuidad. Posteriormente en 1997 Ariza evidenció la relación positiva del Compromiso Organizacional con el poder de experto, remunerativo y referente, destacando que los factores negativos que afectan al Compromiso Organizacional son el grado de alineación y la coerción.

3.2.2 Componentes.

De acuerdo con las investigaciones realizadas por Meyer y Allen (1990) y Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky (2002) lograron identificar tres componentes independientes dentro del Compromiso Organizacional: afectivo, normativo y de continuación, en donde la naturaleza del Compromiso Organizacional es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber permanecer en la organización, como se indica en las definiciones siguientes:

1.-Compromiso Afectivo: El compromiso afectivo (deseo de permanecer) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización. (Chiang et al., 2010). Alude a lo que el empleado siente por la empresa como un todo, ya que el sentimiento refleja la cualidad afectiva (Vega y Garrido, 1998). El componente afectivo del modelo de Meyer, Allen y Gellatly (1990) menciona la unión emocional, identificación e implicación con la organización y surge cuando el trabajador se involucra emocionalmente con la organización y establece lazos emocionales al percibir la satisfacción de sus necesidades y expectativas, lo que le lleva a buscar también el bienestar de la organización y tener un marcado orgullo de pertenencia (expresar a familiares y amigos su emoción por ser parte de la misma).

Buchanan (1974) define este tipo de compromiso como una actitud que expresa un vínculo emocional (psicológico) entre el individuo y su organización que incluye: La identificación con los objetivos y valores de la organización, Contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos, El

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

deseo de ser parte de la organización. El empleado evidencia un interés del empleado por los problemas de la organización, siendo solidario y cooperativo cuando las cosas funcionan mal (Arciniega, 2002), e incluye también experiencias de reciprocidad (Vega y Garrido, 1998).

2.-Compromiso Normativo.-El compromiso moral o normativo (el deber y la lealtad hacia la empresa) al igual que el compromiso afectivo es de naturaleza emocional y está inmerso en un fuerte sentido de obligación o reciprocidad que siente un individuo hacia su organización. El empleado asume que tiene una obligación a ser leal, lo que marca un sentimiento de obligación moral del trabajador a continuar en la organización, el empleado decide continuar no solo porque está contratado sino porque cree que es lo correcto, un empleado con un alto compromiso normativo tendrá por objetivo cumplir con las metas de la organización , adicionalmente también cree tener cierta responsabilidad hacia los demás, existe una obligación a ser leal, a diferencia del compromiso afectivo que siente el deseo, no la obligación, de ser leal. (Betanzos, Andrade y Paz ,2006).

3.-Compromiso de Continuidad.- También conocido como compromiso comportamental (la necesidad de permanecer) En 1998, Toro observó que las variables del Clima Organizacional que más contribuyen a explicar el Compromiso Organizacional de los participantes son el valor colectivo/responsabilidad y las relaciones interpersonales, seguidas por estabilidad y retribución. Con base a los resultados obtenidos en su investigación, Toro (2001) afirma que el compromiso de las personas hacia la empresa y su trabajo dependen de una proporción importante del Clima Organizacional. El Compromiso Organizacional se ha estudiado para predecir el absentismo, la rotación de personal, el desarrollo de los empleados y la intención de renuncia. (Ko, Price y Mueller, 1997). Por su parte, Mundet y Simo (2008) realizaron una investigación exploratoria tratando de observar la relación entre el desempeño y el compromiso de continuidad, así como los posibles efectos moderadores asociados a la presión que ejerce la organización sobre el empleado su investigación los llevo a generar las siguientes proposiciones:

1.-En perfiles cuyo compromiso de continuidad es alto y afectivo bajo, si la presión organizativa percibida por los empleados es baja, la intención de desempeño es baja, 1b.-En perfiles cuyo compromiso de continuidad es alto y afectivo bajo, si la presión organizativa percibida por los empleados es alta, la intención de desempeño es alta; 1c.-En perfiles cuyo compromiso de continuidad es alto y afectivo bajo, la presión organizativa percibida por los empleados, ejerce de variable moderadora en la intención de desempeño, 2a.-En perfiles cuyo compromiso de continuidad es alto

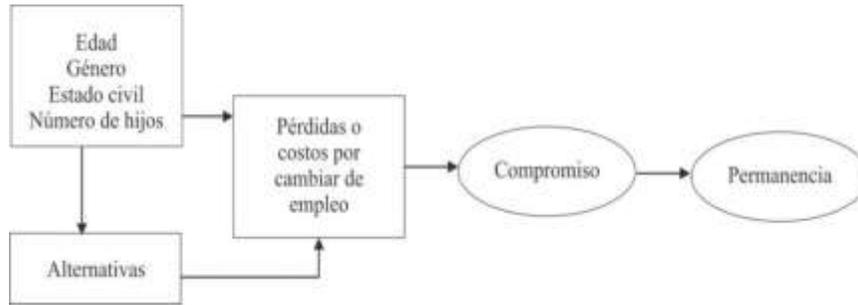
y compromiso afectivo es bajo, las posibilidades de promoción no ejercen efectos notables en las intenciones de desempeño en el trabajo. 3a.- En perfiles cuyo compromiso afectivo es alto y el compromiso de continuidad es bajo, la percepción de posibilidades de promoción altas, incrementan la intención de desempeño. 3b.-En perfiles cuyo compromiso afectivo es alto y el compromiso de continuidad es bajo, la percepción de posibilidades de promoción bajas, implican una intención de desempeño baja; 3c.-En perfiles cuyo compromiso afectivo es alto y compromiso de continuidad es bajo, las posibilidades de promoción percibidas por el empleado, ejercen de variable moderadora en la intención de desempeño, 4a.-En perfiles cuyo compromiso afectivo es alto y compromiso de continuidad es bajo, la no percepción de posibilidades de promoción, puede implicar un cambio en el perfil de compromiso tendiendo a posiciones más fuertes de compromiso de continuidad y menores compromisos afectivos. Finalmente llegaron a la conclusión de que tan importante como diseñar políticas concretas que incentiven uno u otro tipo de compromiso, es conocer el perfil propio de los distintos colectivos que componen la organización y actuar en consecuencia a través de variables como la presión (grado de exigencia) u ofreciendo posibilidades reales de promoción.

3.2.3 Principales Teorías y sus Modelos

Existen varias propuestas que proponen modelos teóricos para el estudio del Compromiso Organizacional considerando distintos factores como causa del problema las cuales analizan las relaciones entre estos y describen sus consecuencias en la organización, entre las que se destacan las siguientes: 1. Becker (1960) Fundamentó su propuesta de acuerdo a un mecanismo social en el cual el trabajador apuesta o invierte en la empresa creando costos o pérdidas de inversión impulsando a la persona a comprometerse, constituyendo la base del apego del trabajador hacia la organización, considerando al Compromiso Organizacional como la preferencia por ocuparse en actividades de acuerdo con los costos que percibe al realizar otra cosa, de forma que el trabajador tiene pocas alternativas viables de otro empleo o carrera, fortaleciendo su carrera actual. Para este modelo las inversiones colaterales se refieren a las inversiones que ha realizado un trabajador con respecto a: su tiempo, esfuerzo o dinero, que podría perder al separarse de la organización.

Además considera que las consecuencias del Compromiso Organizacional serían: la permanencia o la intención de cambiar de empleo, como se muestra en la figura siguiente. Cabe señalar que dicho modelo obtuvo una amplia aceptación debido a su sencillez, aunque posteriormente Cohen y Lowenber en 1990 evidenciaron deficiencias respecto a la falta de claridad al conceptualizar el Compromiso Organizacional, además de tener medidas de inversión con poca validez.

Figura 3.2 Modelo de Compromiso Organizacional de Becker, 1960)



Fuente: Becker, (1960)

Mientras que Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974) desarrollaron su modelo de Compromiso Organizacional a través de tres fuentes: 1.-Características personales: Refiriéndose a la necesidad de logro, edad, escolaridad, roles, intereses, etc. 2.-Características de trabajo: Abarcando el sentir como un reto el trabajo, identificarse las tareas, la interacción y realimentación, entre otros. 3.-Experiencias en el trabajo: Considerando las actitudes del grupo, la percepción de la importancia propia y la inversión efectuadas en la organización, además de analizar las expectativas de recompensas y la confianza depositada en la organización. En este modelo se analizaron seis componentes: 1.- Contribución personal, 2.-Trabajo como reto, 3.-Claridad del rol, 4.- Apoyo del superior inmediato, 5.-Expresión de los propios sentimientos y 6.-Reconocimiento con la intención de probar su influencia en el Compromiso Organizacional, como se muestra en la figura 3.3.

Figura 3.3 Modelo de Compromiso Organizacional de Porter



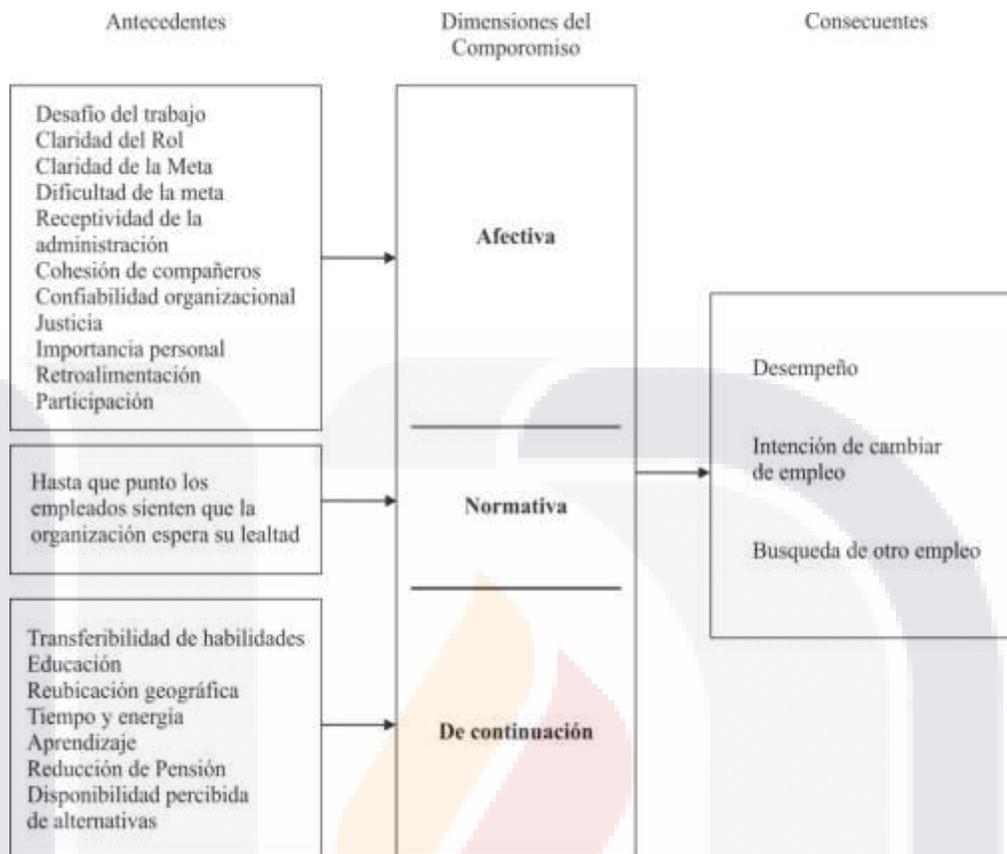
Fuente:Tejada,(2004)

De acuerdo con las investigaciones de Allen y Meyer realizadas en 1987 y 1991, así como los estudios de 1990 y posteriormente las aportaciones realizada por Meyer, Smith y Allen en 1993, se logró formular un modelo que integraba las aproximaciones desarrolladas anteriormente, a través de la

denominación de las formas de Compromiso Organizacional: 1.-Afectivo, 2.-Normativo y de 3.-Continuación, considerándolas como componentes, en vez de tipos, bajo el argumento de que los trabajadores pueden experimentar estos estados psicológicos de forma variable, donde que cada uno se desarrolla en forma independiente, de acuerdo con los antecedentes cada individuo, lo anterior se expresa de forma gráfica en la figura 3.4.

Cabe señalar que en su modelo Allen y Meyer (1990) consideraron como mecanismo básico del compromiso afectivo a las experiencias de satisfacción de acuerdo con las necesidades psicológicas que tienen los trabajadores al sentirse a gusto dentro de la organización y competentes al desarrollar su trabajo, basándose principalmente en un intercambio, en donde las empresas recompensan o castigan las aportaciones o faltas de los trabajadores, lo que origina que éstos se comprometan para actuar de forma recíproca con la organización, considerando que la satisfacción personal del trabajador depende del grado en que el trabajo desempeñado resulte desafiante al trabajador, sea claro el rol y los objetivos que debe alcanzar, además de considerar la receptividad que se tenga de sus sugerencias por parte de la gerencia, la cohesión con los colaboradores, así como la legitimidad y confianza que se tenga hacia la organización, siendo trascendente el que se perciba el trato justo hacia los trabajadores, se promueva la participación en la toma de decisiones con respecto al trabajo, fomentando la retroalimentación respecto al desempeño obtenido.

Figura 3.4. Modelo de Allen y Meyer



Fuente. Tejada, (2004)

Mientras que para el compromiso de continuación dichos autores proponen que su desarrollo depende de la magnitud y/o el número de inversiones que el trabajador ha realizado dentro de la organización, así como de las alternativas de empleo que se perciban, siendo importante considerar: el esfuerzo, tiempo y la energía que el trabajador entrega a la organización, sopesando los costos percibidos por el individuo en caso de dejar la empresa dentro de los que se consideraría: la adquisición de habilidades específicas para la organización, que en caso de cambiar de empleo se perdería al no poder transferirse, lo que representaría una pérdida para el trabajador, otro criterio de análisis sería el nivel de educación formal alcanzado, en el cual llevaría al trabajador a buscar y mantener el empleo de acuerdo con la justa retribución en relación al periodo de tiempo y los costos incurridos en la formación adquirida. Cabe señalar que en sus estudios Allen y Meller (1990) también consideran importante analizar la reubicación geográfica de los empleados, la percepción de auto inversión, así como el detrimento en la jubilación y la disponibilidad de empleos alternativos en caso de dejar la organización.

En tanto que para el compromiso normativo Allen y Meller (1990) plantean que en la relación trabajador –organización se produce un intercambio de contribuciones y retribuciones, en la cual se analiza la proporción de intercambio de acuerdo con la percepción de equidad o inequidad que se genere entre ambos a través del proceso de socialización previo al ingreso en la organización, durante su estancia en la misma y en experiencias posteriores, considerando influencias organizacionales, influencias familiares y culturales, reflexionando a cerca de la magnitud en la que los trabajadores perciben que la empresa espera su lealtad.

Finalmente, Allen y Meyer (1990) consideraron como consecuencia de los componentes del Compromiso Organizacional en sus tres formas (afectiva, de continuación y normativa) se asocian negativamente con la rotación de personal, teniendo diferentes efectos en el desempeño y comportamiento en el ejercicio del trabajo; de tal forma que tanto el compromiso afectivo como el normativo se relacionan positivamente con el desempeño y comportamiento ciudadano, a diferencia del compromiso de continuación que se relacionó negativamente con dichas variables; por lo anterior, no todas las formas de Compromiso Organizacional son iguales, por lo que las organizaciones que pretendan conservar a su personal necesitarían considerar con cuidado la naturaleza del Compromiso Organizacional que desean desarrollar.

Por su parte Becker, Billings, Eveleth y Gilbert (1996) lograron replantear el modelo denominado “*side bet*” al incorporar la existencia de diferentes objetos en el Compromiso Organizacional como por ejemplo: supervisores, compañeros, grado de ocupación, nivel de organización, entre otros; reconociendo que las formas del compromiso afectivo, de continuación y el normativo se relacionan de forma diferente con el desempeño, por lo que reconocieron tres bases motivacionales del compromiso Organizacional que son: 1.-Identificación: Se refiere a la adopción de actitudes y conductas relacionadas con experiencias gratificantes o satisfactorias relacionadas con la auto afiliación hacia otras personas o grupos, 2.- Internalización: El individuo adopta actitudes o conductas congruentes con los sistemas de valores personales que profesa y 3.-Complacencia: Surge cuando el individuo adopta actitudes o conductas con la intención de obtener alguna recompensa o simplemente para evitar castigos específicos.

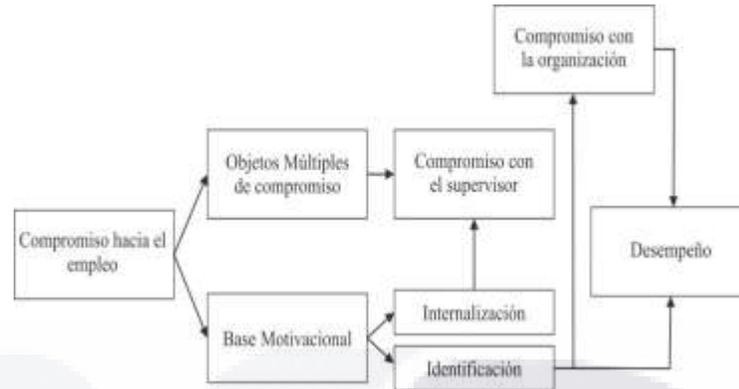
En relación a la teoría propuesta por Allen y Meyer el compromiso afectivo correspondería a la identificación, mientras que el compromiso normativo se relacionaría con la internalización y el compromiso de continuidad sería el de complacencia. En el modelo de Becker, se propone que las

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

bases anteriores se relacionan con los diferentes objetos del Compromiso Organizacional, afirmando que la proximidad y regularidad de las interacciones de los trabajadores con el objeto del Compromiso Organizacional influyen en la identificación e internalización de las normas, que a su vez se relacionan con el desempeño; mencionando que la identificación favorecerá la interacción social y considerando que la búsqueda de la congruencia o identificación por parte del trabajador no proviene de la falta de valores culturales u organizacionales, sino por cuenta de los compañeros o por parte del supervisor, como se puede observar en la figura 3.5.

Es de resaltar que como menciona Becker, el monitoreo y en consecuencia la mejora del desempeño dependen de la supervisión, la internalización podría considerarse como el componente más importante del Compromiso Organizacional. Por lo que él y sus colaboradores sometieron a prueba su modelo entre graduados de una universidad norteamericana, aplicando análisis factorial confirmatorio con lo que obtuvieron evidencia de que el Compromiso Organizacional dirigido a objetos cercanos al trabajador se caracteriza por ser más fuerte y que la internalización (compromiso normativo) tiene una mayor relación con el desempeño. Entre los hallazgos obtenidos por Becker, se destaca la diferenciación de los procesos motivacionales subyacentes hacia la conceptualización multidimensional del Compromiso Organizacional, no obstante el modelo propuesto por Becker se enfoca en estudiar la relación del desempeño alcanzando un análisis más específico al no considerar la influencia de variables contextuales, sin profundizar en las relaciones de las dimensiones del Compromiso Organizacional, logrando su mayor contribución al analizar las diferencias entre las dimensiones del Compromiso Organizacional al proporcionar información de utilidad respecto a los mecanismos psicológicos.

Figura 3.5 Modelo de Compromiso Organizacional de Becker, Billings, Eveleth y Gilbert



Fuente: Becker, Billings, Eveleth y Gilbert (1996).

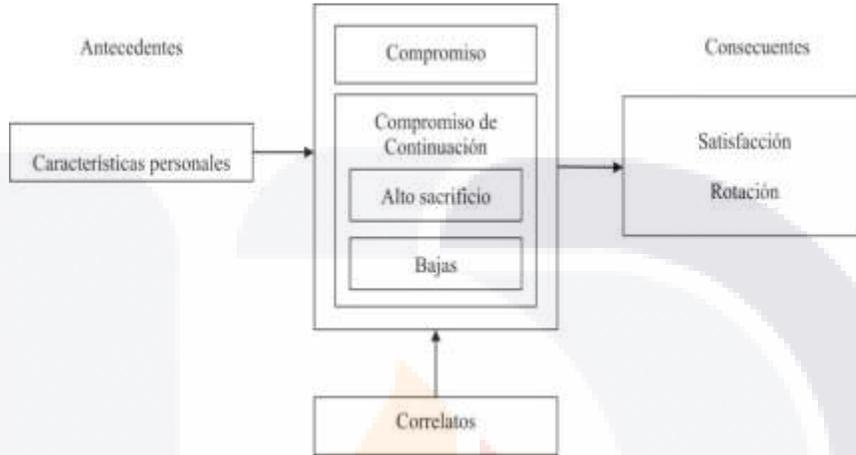
Por su parte, Ketchand y Strawser (1998) realizaron estudios respecto al Compromiso Organizacional utilizando varias dimensiones y sub dimensiones las cuales plasmaron en su modelo, resaltando como variable medidora respecto a los antecedentes personales y situacionales las consecuencias conductuales del Compromiso Organizacional. Entre los antecedentes se incluyen: las características personales del trabajador, las características de la organización, el papel del trabajador en la empresa al identificarlos como factores que influyen en el desarrollo del Compromiso Organizacional, traduciendo el Compromiso Organizacional en consecuencias conductuales como por ejemplo: en el desempeño, la productividad, o abandono del empleo.

Ketchand y Strawser identificaron dos sub dimensiones en el compromiso afectivo: 1.-Identificación en los valores de la organización e 2.-Internalización de las perspectivas de la organización, sin que los incluyeran a su modelo debido al insuficiente apoyo obtenido, además consideraron dos sub dimensiones en el compromiso de continuación, refiriéndose a las siguientes: 1.- Compromiso por elevado-sacrificio: Afirma que los individuos generan apego a la organización de acuerdo con los beneficios que perdería en caso de su salida, mientras que el 2.- Compromiso por escalas-alternativas: Se refiere al apego generado por falta de alternativas de trabajo viables.

Por lo anterior, Ketchand y Strawser (1998) ofrecieron evidencia empírica de que el Compromiso Organizacional de elevado-sacrificio y de escalas-alternativas, se presentan de manera independiente, relacionándose en formas diferentes con respecto a la satisfacción en el trabajo y la intención de permanecer en la organización, por medio de sus resultados se ha encontrado una relación mutua entre las sub dimensiones según como incrementa los sacrificios por dejar la organización, considerándolos como uno de los niveles más altos de inversión y a su vez disminuye en la medida

en que se tenga un mayor número de alternativas de trabajo, identificando una relación significativa entre el Compromiso Organizacional y cinco correlatos: 1.-Satisfacción del trabajo, 2.- Involucramiento en el trabajo, 3.- Empowerment, 4.-Compromiso hacia la ocupación y Motivación Laboral, que pueden observarse en la figura 3.6:

Figura 3.6 Modelo de Compromiso Organizacional de Ketchand y Strawser



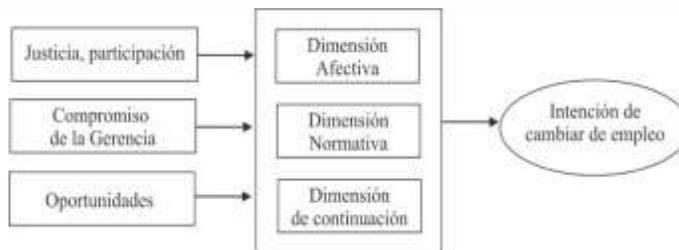
Fuente: Ketchand y Strawser (1998).

De acuerdo con el modelo anterior, el Compromiso Organizacional de elevado-sacrificio tiene una relación positiva, a diferencia del Compromiso Organizacional de escasas-alternativas que se relaciona negativamente con respecto a la satisfacción del trabajo.

3.2.4 Dimensiones

De acuerdo con el modelo multidimensional del Compromiso Organizacional propuesto por Allen y Meyer (1990) se incorporaron elementos de carácter cognoscitivo, afectivo, conativo y de conducta, de los cuales identificaron antecedentes específicos por dimensión, reforzando el principio que indica que los procesos inherentes en las dimensiones del Compromiso Organizacional son diferentes, como puede observarse en la figura 3.7.

Figura 3.7 Relación entre antecedentes y dimensiones de Compromiso Organizacional



Fuente: Tejada, (2004).

En las dimensiones anteriores se evalúa el Compromiso Organizacional personal del Trabajador que mantiene con la organización desde tres dimensiones: 1.-Compromiso afectivo: Refiriéndose al apego emocional con respecto a la organización, entre los aspectos que analiza esta dimensión se considera: A.-si el trabajador estaría feliz al pasar el resto de su carrera en la organización, B.-si el trabajador siente como propios los problemas de la organización, C.-si el trabajador siente un sentimiento de pertenencia hacia la organización, D.-si el trabajador se siente ligado emocionalmente a la empresa, E.-si el trabajador se siente plenamente ligado a la organización, F.-si la organización significa mucho para el trabajador. 2.-Compromiso normativo: Considerándolo como el apego basado en el sentido del deber o por cuestión de obligación, analizando: A. si el trabajador siente obligación de permanecer en la organización, B.- si aún por beneficio del trabajador, este siente que no estaría bien dejar la organización, C.-si se sentiría culpable si dejara la empresa, D.-si el trabajador siente que la organización merece su lealtad, E.-si el trabajador no dejaría la organización por el sentimiento de obligación con las personas que labora, F.-si el trabajador se siente en deuda con la empresa 3.- Compromiso de continuación: El cual se refiere a la conveniencia de continuar en la organización con la intención de no perder la inversión depositada en el trabajo, en donde se evalúa: A.-si para el trabajador pertenecer en la organización es tanto cuestión de deseo como necesidad, B.-si sería muy duro para el trabajador dejar la organización, C.-si gran parte de la vida del trabajador se afectaría si decidiera retirarse de la empresa, D.- si el trabajador siente pocas alternativas de trabajo, como para retirarse de la organización, E.-si el trabajador siente que puso demasiado de sí mismo hacia la organización como para seguir otro trabajo y F.-si el trabajador considera como negativo la inseguridad que representan otras alternativas disponibles.

3.3 MOTIVACIÓN LABORAL

El tema de la Motivación Laboral representa un factor fundamental en la decisión de los empleados para permanecer en una determinada organización o para aceptar ser contratados por otra.

“Los mercados laborales actuales, altamente competitivos, obligan a los responsables de Recursos Humanos de las empresas a desarrollar e implementar herramientas que colaboren con la Motivación Laboral y la retención de sus colaboradores calificados y mano de obra talentosa.” (Nazario, 2006)

La Motivación Laboral es un elemento fundamental para lograr el éxito de las organizaciones, de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la misma, lamentablemente muchos Gerentes o Directores aún no se han percatado de la importancia de ésta y siguen practicando una gestión que no toma en cuenta el factor humano. Una de las capacidades principales de un directivo

(sino la principal) es su habilidad para generar y despertar entusiasmo; la Motivación Laboral no es un rasgo inherente a la persona, sino fruto de la interacción del individuo y la situación; motivar no es fácil para ello se deben conocer las necesidades de las personas. (Martinez y Ramirez, 2010)

La Motivación Laboral influye en la forma, dirección, intensidad, y duración del comportamiento o conducta, además de que induce a que los empleados evalúen su desempeño, tomen decisiones y demuestren su creatividad y entusiasmo para realizar determinada actividad, su satisfacción en el cumplimiento de las funciones, el esfuerzo por cumplirlas y por último, les permite saber qué tan realizados se sienten al estar desempeñando determinado cargo (Meyer, Becker y Vandenberghe 2004, Richards, 2001)

Pérez, Montes y Vásquez (2005) afirman que para que un trabajo sea motivador, debe estar orientado a la consecución de una meta propuesta por el propio individuo u organización, pero siempre vinculado a la persona.

3.3.1 Definiciones

La tabla 3.4 contiene algunas de las principales definiciones de Motivación Laboral a lo largo del tiempo

Tabla 3.4. Definiciones de Motivación Laboral.

Autor (Año)	Definición
Hebb (1955)	“...tendencia de todo organismo a producir actividad organizada, y el conocimiento del sustrato neural del arousal, en torno a la formación reticular y los núcleos inespecíficos del tálamo, constituyen dos importantes apoyos para sostener la concepción del ser humano como agente causal”. (Barberá, 2002)
Atkinson (1964)	“el estudio de la Motivación Laboral se debe centrar en el análisis de los diversos factores que activan y dirigen las acciones de un individuo” (Gallardo, Espluga y Triado, 2007)
Vroom (1964)	“el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en el trabajo” (Gallardo, Espluga y Triado, 2007)
Locke (1979)	“...factores internos que impulsan la acción y a factores externos que actúan como incentivo de acción. Es decir, la Motivación Laboral no sólo afecta a la adquisición de las habilidades y competencias de las personas sino también, a cómo y en qué las utilizan.” (Gallardo et al, 2007)
Solana (1993)	Es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que deciden en una situación dada con que vigor se actúa y en qué dirección se encausa la energía.
Hunt (1993)	“...cuando una persona intenta llegar a una meta se comporta de una determinada manera a la cual llamaremos Motivación Laboral.”(Gallardo et al, 2007)
Barberá (2002)	“...actividad que, a menudo, se manifiesta de forma espontánea, sin necesidad de reducirse a mera reacción ante una situación estimular específica. Además, la conducta motivada se considera

	propositiva puesto que, en gran medida, se desarrolla impulsada por planes, metas y objetivos.”(Barberá,2002)
Morales (2002)	“aquella energía interna que activa la conducta e impulsa a las personas a trabajar con el fin de alcanzar una meta o resultado pretendido (nadie trabaja por trabajar), implica un compromiso con su trabajo, con la organización en la que lo desarrolla y con los objetivos de la misma” (Gallardo et al, 2007)
Steers, Porter, y Bigley (2003)	“la fuerza que energiza, dirige y canaliza la conducta humana. Sin embargo, la Motivación Laboral no solo induce a los empleados a tomar acción, sino que además influye la forma, dirección, intensidad, y duración del comportamiento o conducta.”
Robbins (2004)	Aquellos "procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta". Esta definición posee tres elementos principales: intensidad, esfuerzo y persistencia. La intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada. La persistencia se refiere a la medida tiempo en que una persona sostiene dicho esfuerzo.
Real Academia Española (2015)	f. Acción y efecto de motivar f. Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia (Real Academia Española, 2015)

Fuente: Autora (2016)

3.3.2. Principales teorías de la Motivación Laboral

El tema de la Motivación Laboral ha sido tan importante para las empresas que a lo largo del tiempo diferentes autores han propuestos diversas teorías al respecto, dentro de las cuales de la Motivación Laboral existen dos grandes ramas: las teorías del contenido y las teorías del proceso.

3.3.2.1. Teorías del contenido

Las teorías del contenido están centradas en la importancia de los factores de la personalidad humana, puesto que estos determinan la forma de elaborar las tareas y la energía y el entusiasmo con la que se desarrollan, entre ellas están: Maslow, 1943: Teoría de la jerarquía de necesidades, Herzberg, 1959: Teoría bifactorial, McClelland, 1965: Teoría de las necesidades aprendidas, Campbell y Kiran (1992).

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow 1943

1) Cada persona tiene una jerarquía de cinco necesidades:

- a) Fisiológicas: como alimento, agua, temperatura adecuada, sexo, vivienda etc.
- b) De seguridad: como estabilidad personal, ausencia de amenazas, etc.
- c) Sociales: como amistad, afecto, vinculación social, interacción, amor, etc.
- d) Estima: tanto autoestima, como posición, reconocimiento externo.
- e) Autorrealización: como llegar a ser lo que es capaz de ser de forma continuada.

2) *Cuando una de estas necesidades está satisfecha, deja de motivar, y será la siguiente más elevada de la jerarquía la que motive.*

La implicación práctica más evidente de estos postulados es que habrá que saber en qué nivel de la jerarquía se encuentra una persona para motivarla eficazmente.

3) *Pero no entrará en juego una necesidad superior en tanto no esté ampliamente satisfecha la inmediatamente inferior.*

Teoría de la Motivación Laboral e higiene de Frederick Herzberg o teoría de los dos factores (1959): Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) bosquejan su teoría de la motivación-higiene, que se basa en la idea de que los factores que llevan a la satisfacción en el trabajo son distintos, más que opuestos, de los que producen insatisfacción en el empleo. Finalmente, Herzberg llega a la conclusión de que el enriquecimiento del trabajo es el mecanismo central para motivar a los empleados y divide los factores relacionados con la Motivación Laboral de la siguiente manera:

- Factores de higiene, asociados a la insatisfacción.
- Factores motivadores, asociados a la satisfacción.

Siendo los factores de higiene dados por el entorno donde las personas desarrollan su trabajo, siendo aspectos externos al mismo, todos están asociados a la insatisfacción y son por ejemplo:

Las condiciones de trabajo, sueldos y salarios, la relación con los compañeros y jefes, la cultura de la empresa, las normas que rigen el trabajo diario, la seguridad en el entorno laboral y la privacidad.

Por otro lado, los factores motivadores están centrados en el contenido del trabajo, en las tareas que se van a desarrollar, por lo que se consideran inherentes al mismo. Herzberg enumera los siguientes factores y los caracteriza como motivadores: El reconocimiento, las responsabilidades, el crecimiento personal en el trabajo, el progreso, el logro, finalmente y siendo el más importante para el autor, el trabajo en sí mismo.

Herzberg (1959), también señala que aunque los factores de higiene sean adecuados, esto no garantiza la satisfacción y Motivación Laboral de los trabajadores, ya que la única forma de satisfacerlos es desarrollando continuamente elementos motivadores que aumenten su propia satisfacción en el puesto de trabajo.

McClelland, 1965: Teoría de las necesidades aprendidas

Por su parte; McClelland (1965) define como motivador a aquella necesidad o necesidades que van a determinar la forma de comportarse de una persona, señala también que existen personas con diferentes grados de necesidades en función de las conductas que ha adquirido o aprendido de los entornos donde han vivido durante un tiempo, es decir, muchas de las necesidades de los individuos se aprenden o se adquieren en su interacción con el medio, tanto a nivel social como cultural.

Mc Clelland distingue 4 factores motivadores: afiliación, logro, poder y competencia.

Factor afiliación: La persona necesita ser parte de un grupo, y así sentir la estima de otros y tener su aprecio, lleva a las personas a desarrollar relaciones de cordialidad y satisfacción con otras personas. Este factor se relaciona con un ambiente laboral agradable y con un Clima Organizacional saludable.

Factor logro: es el deseo de ciertos individuos de realizar mejor, que los que les rodean, sus actos o tareas, es el impulso o fuerza que hace que las personas actúen en busca del mayor éxito en todo trabajo que desarrollen, las personas orientadas hacia este factor, sienten molestia de tener éxito por la suerte, prefieren tener el desafío de trabajar en un problema y asumir la responsabilidad personal del éxito o fracaso

Factor poder. Los trabajadores orientados hacia este factor sienten la necesidad de controlar su entorno y el deseo de tener la autoridad para modificar las situaciones que le rodean.

Factor Competencia: estos trabajadores desean diferenciarse de los demás trabajadores dentro de su mismo puesto o mismo nivel jerárquico, a través de obtener los mejores o máximo resultados en las tareas que desarrolla.

Los anteriores factores cobran relevancia en el proceso de reclutamiento y selección de personal, el factor motivante determinara las expectativas laborales de cada trabajador.

Campbell y Kiran (1992)

Dichos autores afirman que los factores de Motivación Laboral se encuentran ligados al contenido del trabajo; como la realización o la responsabilidad son intrínsecos del trabajo y contribuyen directamente a la satisfacción en el mismo; mientras que los factores de higiene reagrupan lo que caracteriza al contexto en que se realiza el trabajo, son extrínsecos al trabajo, como las condiciones de trabajo o el salario, están relacionados directamente con la insatisfacción.

3.3.2.2. Teorías del proceso

De acuerdo a Robbins, 2004, dichas teorías analizan el proceso de Motivación Laboral desde desde las expectativas del trabajador, entre las cuales destacan: Teoría de la expectativa, Vroom, (1964); Teoría de la finalidad. Locke (1976); Teoría de la equidad o justicia laboral, Adams (1965); Regulatory Focus Theory Higgins (1998); Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca Ryan y Deci, 2000.

Teoría de la expectativa. Vroom, (1964)

La Motivación Laboral de un trabajador se relaciona significativamente con su capacidad de alcanzar los logros y objetivos que desea o pretende alcanzar en su trabajo y de las probabilidades reales de poder conseguirlos. “La gente se sentirá motivada a realizar las cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla”.

Teoría de la finalidad. Locke (1968), Latham y Locke (1979).

Señala que lo más importante es especificar las metas y objetivos que el puesto de trabajo persigue y no dejar una meta generalizada, en la medida que los trabajadores conozcan dichas metas y objetivos se esforzaran por lograrlos y que es necesario asignar a los empleados una cantidad específica de los trabajos que deben realizarse: una tarea específica, una cuota, un resultados, un objetivo, o un plazo, lo cual concuerda con las aportaciones realizadas por Taylor a comienzos del siglo XX.

Esta teoría añade también que, si bien el dinero es el principal motivador, por sí mismo no es suficiente para motivar un gran desempeño, excepto cuando se ofrecen bonos por lograr objetivos específicos y que otros motivadores como a participación en la toma de decisiones y el desarrollo organizacional, son casi tan motivadores como el dinero en sí mismo.

Basándose en esta teoría, Scott en 2008 concluye que es necesario fijar metas específicas y que presenten un reto para los empleados, teniendo en cuenta que para las tareas nuevas y complejas se debe fijar un conjunto de metas de aprendizaje y desempeño , destacando la actuación de los supervisores , los cuales deben explicar la importancia de las metas y comentarlas con los empleados, procurando lograr un consenso respecto a la viabilidad de las metas, siendo también papel de los supervisores la correcta y pertinente retroalimentación del desarrollo y cumplimiento de las metas.

Teoría de la equidad o justicia laboral. Adams (1965).

Esta teoría se basa en la evaluación individual en cuanto a la manera en que se otorgan las recompensas, es decir si éstas son otorgadas con justicia y equidad, plantea la necesidad de que los empleados sientan que las recompensas y compensaciones a su trabajo son equivalentes a las recibidas por el resto de los trabajadores, la autora retoma la importancia del dinero como motivador desde el enfoque de que el dinero es la recompensa más importante y la más sencilla de medir y comparar, tanto por la empresa como por los empleados, los cuales pueden asumir que se les ha retribuido de una manera injusta (sin equidad) y sentirse insatisfechos y desmotivados ante este hecho, si un empleado considera que las compensaciones entre sí mismo y sus compañeros son injustas, esta percepción puede repercutir en la producción reduciendo ésta o su calidad y en algunos casos puede reflejarse en el abandono de la empresa.

Esta teoría señala también que cuando la recompensa es equitativa, el trabajador tendera a conservar el mismo nivel de producción y que si la recompensa excede su expectativa personal puede ser que el trabajador ponga mayor énfasis en la tarea o que por el contrario desestime esta recompensa.

Regulatory Focus Theory Higgins (1998)

La esencia de esta teoría reside en que la gente está motivada a minimizar discrepancias entre su estado actual y sus estados deseados, y a su vez maximizar las discrepancias entre el estado actual y los estados no deseados. De este modo, los individuos que tratan principalmente de minimizar discrepancias con sus estados ideales tienen un foco de promoción elevado, por el contrario los que intentan minimizar discrepancias con lo que deberían ser (según lo que ellos creen que se espera de ellos) tienen un foco preventivo elevado.

Meyer en 2002, opina al respecto de esta teoría que un foco de promoción y un foco preventivo refleja distintos estados de Motivación Laboral. Los individuos con un foco de promoción elevado se ven a sí mismos trabajando para lograr sus ideales, mientras los que tienen un elevado foco preventivo básicamente tratan de cumplir con sus obligaciones. Los individuos que están comprometidos afectivamente, experimentan formas de regulación más autónomas y por lo tanto se espera que tengan un foco de promoción más fuerte. En contraste, continua Meyer, los que tienen un compromiso de continuidad o normativo elevado, experimentan una regulación externa superior, y por lo tanto deberían tener un foco preventivo superior. Así los estados de Motivación Laboral asociados a los focos de prevención y promoción constituyen fuertes fuerzas que orientan los comportamientos.

Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Laboral Intrínseca Ryan y Deci, 2000.

Los seres humanos pueden ser proactivos y comprometidos o, alternativamente, pasivos y alienados, en gran medida como una función de las condiciones sociales en las cuales ellos se desarrollan y funcionan. La Motivación Laboral refleja la intención de actuar, pudiendo ser auto iniciada o resultado de inducciones externas. Es decir, la Motivación Laboral puede ser intrínseca, inherente a la propia persona o bien puede ser el resultado de un estímulo externo dado por un empleador.

Acordemente, la investigación guiada por la teoría de la autodeterminación se ha focalizado sobre las condiciones del contexto social que facilitan versus las que previenen los procesos naturales de la auto-motivación y el desarrollo psicológico saludable. Específicamente, se han examinado factores que amplían contra los que reducen la Motivación Laboral intrínseca, la autorregulación, y el bienestar. Los hallazgos han llevado a postular tres necesidades psicológicas innatas – competencia, autonomía, y relacionarse – las cuales cuando son satisfechas producen la ampliación de la auto-motivación y la salud mental y cuando son frustradas llevan a la reducción de la Motivación Laboral y el bienestar.

3.3.3. Dimensiones

Diversos autores han medido la Motivación Laboral a través de las siguientes dimensiones:

- Maslow 1943: en orden ascendente: necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización.
- Frederick Herzberg 1959: seguridad e higiene.
- Campbell y Kiran (1992): contenido del trabajo, la realización y la responsabilidad.
- Ryan y Deci, 2000: motivación intrínseca, autorregulación, y el bienestar, así como la competencia, autonomía, y el relacionarse. (Filiación).
- Robins (2004) también señala que la Motivación Laboral de los trabajadores está relacionada con las prácticas de recursos humanos que a su vez impactan significativamente en el Compromiso Organizacional de los empleados, como demostró en 2012 el estudio de Triguero, Peña, González y Sánchez. Mediante la aplicación del cuestionario de Barroso, Cepeda y Roldan (2010) a 102 empresas de Andalucía, España. El estudio evidenció que las prácticas de selección, entrenamiento, evaluación, remuneración flexible, diseño del trabajo, comunicación bidireccional, estabilidad laboral, equidad, calidad del trabajo, afectan el Compromiso Organizacional de los empleados y dicho Compromiso Organizacional se ve

reflejado en el desempeño financiero de la empresa (medido a través del retorno sobre los bienes y el retorno sobre las ventas).

3.3.4. Estudios empíricos

El tema de la Motivación Laboral, nunca ha perdido vigencia en las investigaciones a nivel internacional y recientemente ha tomado relevancia en Latinoamérica en investigaciones como el estudio realizado por Toro (1993) (cit. por Chaparro, 2006), el cual se llevó a cabo entre gerentes de primer nivel de empresas públicas y privadas colombianas. Toro diseñó y aplicó el cuestionario CMT para medir Motivación para el Trabajo en 165 gerentes, 63 de empresas públicas y 102 de privadas concluyendo que no existen diferencias atribuibles a la condición empresa pública y privada. Por otra parte, en este mismo estudio se hallaron diferencias significativas en relación con las variables demográficas género, antigüedad en el cargo y edad.

En 2000, Álvarez replica esta investigación aplicando el cuestionario CMT diseñado por Del Toro; los resultados arrojaron diferencias estadísticamente significativas en 12 de los 15 factores analizados entre gerentes según el tipo de empresa, por lo cual Álvarez concluye que el gerente público posee como máxima motivador interno el poder; a diferencia del gerente privado cuya principal Motivación Laboral reside en la autorrealización siendo el logro y la afiliación, el segundo y tercero mayor motivador, respectivamente, en ambos tipos de gerente.

Continuando con las investigaciones latinoamericanas del tema de la Motivación Laboral, Trujillo y Vargas (1996, cit. por Chaparro, 2006) realizaron una investigación acerca de las categorías motivacionales requeridas para mantener e incrementar la productividad de trabajadores de empresas públicas y privadas de Bogotá, Colombia, para lo cual basándose en el cuestionario de proponen un cuestionario para ello, teniendo como base el CMT diseñado por Toro, dichos autores proponen un cuestionario, aplicándolo en 105 trabajadores, de los cuales 55 eran empresas públicas y 50 empresas privadas. Los resultados que obtuvieron demostraron que los trabajadores de ambos tipos requieren de todas las categorías motivacionales (poder, logro, afiliación) para incrementar y mantener la productividad.

En una investigación longitudinal realizada por Tharenou (2001) en Australia, mediante una encuesta aplicada a 5.100 empleados del sector público y privado para evaluar la Motivación Laboral y el interés hacia la participación del empleado en el entrenamiento y desarrollo, se realizó un seguimiento a 1.705 individuos con excelente Motivación Laboral hacia la instrucción durante 12

meses, el autor determinó que poseen los empleados con excelente Motivación Laboral presentan mayor eficacia y Compromiso Organizacional hacia la organización donde trabajan.

Robins (2004) también señala que la Motivación Laboral está relacionada con las prácticas de recursos humanos que a su vez impactan significativamente en el Compromiso Organizacional de los empleados, como demostró en 2012 el estudio de Triguero, Peña, González y Sánchez. Mediante la aplicación del cuestionario de Barroso, Cepeda y Roldan (2010) a 102 empresas de Andalucía, España. El estudio evidenció que las prácticas de selección, entrenamiento, evaluación, remuneración flexible, diseño del trabajo, comunicación bidireccional, estabilidad laboral, equidad, calidad del trabajo, afectan el Compromiso Organizacional de los empleados y dicho Compromiso Organizacional se ve reflejado en el desempeño financiero de la empresa (medido a través del retorno sobre los bienes y el retorno sobre las ventas).

Cabe señalar entre los estudios más recientes y significativos, el estudio conducido en 2005 por Pérez y Amador realizado a 639 trabajadores, donde la mayoría de ellos trabajan para una organización del sector de servicios y organizaciones consideradas grandes empresas, los resultados obtenidos mostraron que los trabajadores poseen una mayor condición motivacional intrínseca con las dimensiones esfuerzo-recompensa, autonomía en el desempeño de las tareas y reconocimiento por parte de otros y de naturaleza extrínseca la calidad de la relación con los compañeros/as de trabajo interna el poder. Siendo las dimensiones de naturaleza intrínseca, el incentivo económico y realización personal, relacionadas ambas a la dimensión esfuerzo recompensa.

Y por otro lado las dimensiones de naturaleza extrínseca son las relaciones interpersonales y la estabilidad de vida, relacionadas a la dimensión sobre la calidad de la relación con los compañeros de trabajo y la organización.

La investigación realizada por este Nazario en 2006 evidencio contrariamente a lo que se podría asumir *a priori*, que las compañías que destinan mayores montos de dinero al otorgamiento de beneficios y servicios a sus empleados no necesariamente poseen los mejores indicadores de ausentismo y rotación ya que el desarrollo deficiente o discriminatorio, injusto o inequitativo y la incorrecta implementación de los planes de beneficios produce el efecto contrario es decir desmotiva a los empleados.

Lo anterior coincide con los resultados obtenidos en 2010 por Martínez y Ramírez en su investigación Benemérita Universidad de Autónoma de Puebla, donde buscando la relación entre la Motivación Laboral y el Clima Organizacional, encontraron que los docentes se veían motivados a través de muy diferentes estímulos e incentivos tales como el reconocimiento por la labor desempeñada ya sea oral o por escrito, también fueron elegidos incentivos y beneficios como cursos de trabajo, material didáctico para el desempeño de sus labores, con tareas especiales, asistencia a espectáculos, cambios de categorías, fondo de ahorros y becas de estudio.

3.3.5. La Motivación Laboral a través del salario, los beneficios y las compensaciones

Diversos autores (Maslow, 1943., Herzberg, 1959., Adams, 1965., Locke, 1968., Nazario, 2006.,) han señalado la importancia del dinero como motivador.

En la actualidad ya no es suficiente ofrecer salarios competitivos, sino que debe “seducirse” a los empleados actuales (o futuros) con otros elementos como lo son las prestaciones, incentivos y beneficios, el diseño de estos debe ser creativo, adecuado a las necesidades de la empresa y de sus colaboradores, lo cual requiere un permanente estudio de la evolución de las necesidades y aspiraciones del personal. (Nazario, 2006)

En tal sentido, Herzberg (1959), consideraba que el sueldo era un factor extrínseco que podía generar satisfacción, pero que no colaboraba a incrementar la productividad. En concordancia con lo anterior, Maslow (1943), opinaba que los trabajadores le otorgaban menos importancia a su remuneración que al enriquecimiento en su trabajo, por su parte Adams (1965), señalaba que el factor motivador del dinero, reside en que al comparar el dinero que recibe cada trabajador lo considere justo para las actividades que desempeña y equitativo entre sus pares. Locke, 1968, consideraba que el dinero en sí mismo no es suficiente motivador y que para convertirlo en un aliciente más efectivo se debía brindar en la manera de bonos por lograr objetivos específicos, añadiendo al dinero el factor de reconocimiento.

Chiavenato (2001) sostiene que el salario pagado a través de dinero constituye sólo una parte del paquete de compensaciones que una empresa ofrece a sus empleados. Una considerable porción de éste está compuesto por beneficios y servicios sociales. El salario es proporcional al puesto ocupado, mientras que la indirecta (servicios y beneficios sociales) es común para todos los colaboradores, independientemente del puesto que ocupen en la organización.

Nazario (2006), señala que la teoría más generalizada y aceptada en la actualidad es la que afirma que el dinero es el principal motivador para aumentar la productividad o mantener determinadas conductas en los empleados de una empresa, lo que debería plantearse es la duración de esa Motivación Laboral, ya que el impacto motivacional es muy alto en el corto plazo después de recibir un aumento salarial o a la entrega de un bono, por ejemplo, pero este impacto observa una curva descendente en los meses posteriores ,

En base a este capítulo es posible afirmar que para poder motivar a su personal los directivos deben saber que; los aspectos motivadores no son los mismos en todas las personas; los aspectos motivadores varían con el tiempo y la situación en una persona; lo que la organización alcanza es el resultado del esfuerzo conjunto de todas las personas; nada crea un Compromiso Organizacional mayor que sentirse necesario; el factor esencial en las personas motivadas es hacer las cosas bien; una organización debe ser capaz de crear condiciones para que un empleado medio haga esfuerzos y obtenga resultados extraordinarios; una de las capacidades principales de un directivo (sino la principal) es su habilidad para generar y despertar entusiasmo; la Motivación Laboral no es un rasgo personal sino de la interacción del individuo y la situación; motivar no es fácil para ello se deben conocer las necesidades de las personas. (Martínez y Ramírez, 2010).

Cabe destacar la imposibilidad de analizar la totalidad de beneficios al personal que pueden existir en las empresas de hoy ya que las posibilidades de desarrollar e implementar nuevos beneficios pueden ser casi infinitas, siendo el límite la imaginación , creatividad de los encargados del área de recursos humanos así como de valores de la empresa y de su capacidad financiera. Algunos de los beneficios más comunes son: servicios de comedor, transporte, descuentos, seguros, aportes jubilatorios mayores, auto de la empresa, obsequios, integración de familias, vales alimentarios, vivienda, periodos vacacionales mayores a los establecidos por la ley, guardería, balance entre trabajo y vida privada. Es importante señalar que el diseño de los planes de beneficios debe buscar competitividad externa y ecuanimidad interna, satisfacción de necesidades de los colaboradores y eficacia en los costos. (Nazario,2006)

3.4 INTENCIÓN DE ABANDONAR EL PUESTO

3.4.1 La Intención de Abandonar el Puesto y la rotación de personal

Flores, Abreu y Badii. (2008), señalan que el destino de un país está en manos de sus habitantes, de sus conocimiento, de sus habilidades , de sus esfuerzos y sin lugar a dudas la Motivación Laboral

constituye un arma poderosa para lograr importantes resultados que satisfagan a cada persona en particular , a la organización a que pertenecen y a su país en general.

Arias Galicia, (1990) entiende por rotación el “ingreso y el egreso de personas en la organización”. De tal manera que si se presenta un porcentaje muy elevado de éste es considerado como una señal de la presencia de algunos problemas; si se toma en cuenta que la organización ya generó gastos en actividades de recursos humanos para atraer y seleccionar y entrenar o capacitar al personal que ha de contratarse, se considera que un índice de rotación elevado es costoso para la empresa.”

Atraer, retener y garantizar la satisfacción del personal clave constituye uno de los factores fundamentales en la obtención y mantenimiento de ventajas competitivas de las empresas actuales. (Ulrich, 1998)

La mayor importancia de la Intención de Abandonar el Puesto radica en que se ha definido a esta como el inmediato precursor de la rotación voluntaria de personal. (Mobley, 1977; Tett & Meyer, 1993).

La rotación de personal obliga a las empresas a incurrir en costos directos significativos en términos de reclutamiento y selección de personal, contratación de personal temporal para cubrir la vacante, y en costos indirectos como disminución de la moral del resto de los empleados, presión para cumplir las metas sobre el personal restante, costos de aprendizaje, calidad del producto y la pérdida del capital social (Johnsrud y Rosser, 2002).

Entre las distintas variables con las que se relaciona la rotación de personal, es la Intención de Abandonar el Puesto la más estudiada entre los investigadores a nivel mundial, esto se debe principalmente a que dicha variable es el antecedente que ejerce más impacto en la rotación de personal. Los estudios que contribuyen a entender este tema no solo presentan un interés teórico sino también un considerable valor práctico para los gerentes que al comprender la naturaleza de este tema, adquieran la capacidad de prevenir e incluso evitar los problemas asociados con la rotación de personal. (Perryer, Jordan, y Travaglione, 2010)

La rotación de personal es hoy en día uno de los temas más importantes en varios países, el problema de la rotación se está volviendo cada vez más grave conforme pasa el tiempo. La alta tasa de rotación

a nivel mundial obedece a diferentes razones incluyendo la creciente economía basada en la globalización, múltiples oportunidades de trabajo no solo dentro de las mismas regiones sino entre países y a la alta demanda de las comodidades y privilegios que otorga la globalización y la expansión de la economía mundial, el trabajador contemporáneo trata de obtener cada vez mayores habilidades y ser más competitivo, lo cual le genera mejores oportunidades laborales lo cual a su vez lo hace sentir más confiado acerca de atractivo como candidato a mejores puestos de trabajo, planteando la disyuntiva de permanecer en la empresa actual u ofrecer su talento a un mejor postor. Lo anterior aunado a deficientes practicas organizacionales como, injusticia e inequidad en la asignación de sueldos y beneficios entre los empleados, altas cargas de trabajo y estilo de dirección autocrático dentro de las empresas ha dado como resultado el creciente aumento en las tasas de rotación de personal. (Ahmad y Riaz , 2011)

“La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o en el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización.” (Flores, Abreu y Badii , 2008)

El concepto Intención de Abandonar el Puesto ha generado, en los últimos años, un gran interés entre los investigadores y los profesionales de las organizaciones debido al impacto que tiene dentro de las mismas. Se ha demostrado que un empleado con la intención de abandonar una empresa en algunas ocasiones presenta conductas negativas dentro del área de trabajo las cuales pueden variar desde actos menores como incomodidad entre compañeros de trabajo, malos comentarios y salir temprano, hasta actos graves, como el sabotaje y el robo (Bennett y Robinson , 2000)

3.4.2 Definiciones

A continuación se detallan algunas definiciones de Intención de Abandonar el Puesto.

Tabla 3.5 Definiciones de Intención de Abandonar el Puesto.

Autor (Año)	Definición
Mobley, (1977)	Probabilidad estimada de que un individuo que deje una organización en algún momento en el futuro cercano
Karin, Price, Mueller y Watson, (1996)	La retirada definitiva voluntaria o involuntaria de la organización. Por el contrario, la intención de permanecer se refiere al grado en que los planes de un empleado se basan en continuar con su empleador

Tejada y Arias (2005)	“la posible retirada voluntaria del trabajo. Afectando negativamente a las organizaciones al producir costos asociados al reclutamiento y la capacitación de nuevos trabajadores, y disminuye la productividad al generar un ambiente disfuncional para el trabajador.”
-----------------------	---

Fuente: AUTORA (2016)

3.4.3 Tipos de rotación de personal

Los primeros estudios acerca de la Intención de Abandonar el Puesto se encuentran en 1999, donde Taylor identifico dos tipos de rotación o ruptura laboral: voluntaria e involuntaria. La rotación laboral voluntaria ocurre cuando un empleado por decisión propia finaliza su relación con la empresa, en el mejor de los casos esta decisión puede ser por diferentes factores como: la oferta de un trabajo mejor, el deseo de cambiar de profesión, o de pasar más tiempo con su familia, para dedicar más tiempo a sus actividades personales o para su propio ocio. Por otro lado, también puede suceder que un empleado decida terminar su relación laboral por considerar que su trabajo actual es insatisfactorio, por malas condiciones laborales, bajo salario y prestaciones insuficientes así como una posible mala relación con sus superiores. En la mayoría de los casos es una mezcla de entre la búsqueda de mejores condiciones de trabajo y la insatisfacción por algunos aspectos del trabajo actual.

Existen también las rupturas voluntarias inevitables, donde por circunstancias personales ajenas a las empresas un empleado decide cambiar de puesto o renunciar. Estudios recientes demuestran que el 80% de las rupturas laborales son evitables y se deben a deficiencia en el sistema de contratación e inducción y mal ajuste entre el trabajador y el puesto para el que fue contratado.

Las rupturas involuntarias suceden cuando la organización decide terminar la relación laboral con un empleado por recorte de personal o por considerar que el empleado no cumple los requerimientos del puesto. Este tipo de ruptura supone una difícil decisión para la organización y un impacto en el empleado que pierde su trabajo. García Espejo (1999), señala que la importancia de la rotación de personal radica en que existen costes de formación que tienen que soportar los trabajadores o las empresas. Si una empresa paga la formación de un trabajador y éste se marcha, la inversión efectuada por la empresa se marcha con él. Si, por el contrario, un trabajador es despedido después de haber invertido en formación (generalmente muy específica al puesto), sufrirá la pérdida de su inversión de tiempo y esfuerzo ya que es poco probable que la formación específica que adquirió sea aplicable a un nuevo empleo. Es por ello que las empresas tratarán de evitar la rotación laboral a través de diversos mecanismos.

Posiblemente ninguna persona considera a su empleo como el ideal, considerando que las exigencias requeridas por cada uno para sentirse a gusto cambian a un ritmo irregular, subjetivo y desproporcionado con las posibilidades de la compañía de satisfacer las expectativas de sus colaboradores durante un lapso prolongado de tiempo. Cada individuo tiene motivaciones diferentes a las de otros seres humanos, e incluso un mismo empleado puede modificar esos deseos o necesidades a lo largo de las distintas etapas de su vida.

Con el fin de mantener al personal la mayoría de las organizaciones otorgan a su personal diferentes beneficios: prestaciones de ley como aportaciones a seguridad social, aguinaldo, prima vacacional; o con convenciones sociales: vales de despensa, prima dominical, incentivos por puntualidad y asistencia. Sin observar las ventajas de la correcta implementación de programas de prestaciones y beneficios.

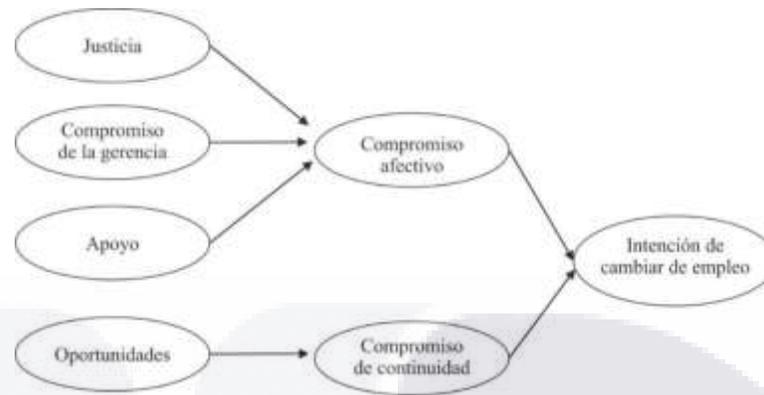
No son las empresas que invierten más dinero en otorgar prestaciones y beneficios a sus empleados las que presentan menores índices de rotación y ausentismo, sino las que cuentan con un mejor diseño e implementación de dichos programas. (Nazario, 2006).

3.4.4 Estudios empíricos

En 2010, Simo, Enache, Sallan y Fernández realizaron un estudio con el propósito de estudiar la relación entre el compromiso afectivo y el de continuidad en intención de abandonar una empresa en 434 profesionistas españoles de diferentes sectores económicos, encontrando que en efecto existe una relación significativa entre las mencionadas dimensiones del Compromiso Organizacional y la intención de abandonar una empresa, lo cual coincide con la literatura y con estudios empíricos previos.

Tejada y Arias (2005), llevan a cabo un estudio en el cual validan el siguiente modelo teórico:

Figura 3.8 Modelo propuesto por Tejada yArias (2005).



Fuente: Tejada yArias (2005).

3.4.5 Los costos de la rotación de personal

Como ya se ha señalado en esta investigación, una de las principales razones por las que las empresas buscarían disminuir sus índices de rotación de personal serían los costos en los que la empresa incurre con la salida de un empleado, de acuerdo a Flores, Abreu y Badii , 2008 dichos costos se pueden dividir en costos primarios, secundarios y terciarios:

Los costos primarios se relacionan directamente con la salida de un empleado con el consecuente reemplazo del mismo e incluyen:

- Costo de reclutamiento y selección
- Costo de registro y documentación
- Costo de ingreso
- Costo de desvinculación

Los costos secundarios son cualitativos y muchas veces difíciles de evaluar ya que incluyen aspectos intangibles, colaterales inmediatos de la salida de un empleado:

- Efectos en la producción
- Efectos en la actitud de personal
- Costo extra laboral
- Costo extra operacional.

Finalmente, los costos terciarios son efectos en el mediano y largo plazo, no siempre es posible medirlos en la mayoría de los casos solo se pueden estimar como los Costos de inversión extra: Aumento de salarios pagados a los nuevos empleados y ajustes al resto, aumento proporcional en las tasa de seguros, siendo de especial importancia el posible demerito de la imagen de la empresa ante sus clientes, proveedores y personal.

3.4.6 La rotación laboral entre los Trabajadores del Conocimiento

De acuerdo a diferentes autores (Jones y Chung, 2006; Yitmen, 2011), la retención de los trabajadores del conocimiento es de suma importancia en el éxito de las organizaciones debido tanto al valor estratégico y al gran capital intelectual que tiene este tipo de trabajador como al alto costo de reemplazarlos.

Adicionalmente , Water y Berudies (2012) demostraron que el Compromiso Organizacional y el involucramiento de los Trabajadores del conocimiento esta positivamente relacionado al desempeño de los equipos de trabajo.

Kennedy (2009) encontró evidencia de que los Trabajadores del conocimiento tienen mayores tasas de rotación y movilidad entre empresas y que la carencia de un liderazgo adecuado a las características de este tipo de trabajadores contribuye en gran medida a su desgaste laboral.

Lo autores anteriores coinciden en la importancia de implementar estrategias de recursos humanos para reducir la rotación laboral entre los Trabajadores del conocimiento y el impacto de los jefes y supervisores directos en su retención.

En este mismo sentido Hofaidhllaoui, M. & Chhinzer (2014) demostraron que la satisfacción con el jefe directo o supervisor tiene un impacto significativo en la intención de abandonar el puesto de los Trabajadores del conocimiento pero que este impacto varía de acuerdo al contexto, por ejemplo, si el Trabajador percibe poco apoyo de parte la empresa , retener a este tipo de trabajadores es un esfuerzo conjunto entre el área de Recursos humanos, los supervisores directos y los directivos de la empresa, es difícil generar lealtad en este tipo de trabajador ya que tiene habilidades, generalmente muy específicas, que resultan muy atractivas en el ámbito laboral. Los autores remarcan la importancia de la comunicación efectiva , el reconocimiento a las contribuciones del Trabajador del conocimiento , la constante retroalimentación , el rediseño del puesto de trabajo para evitar la mecanización con el consecuente aburrimiento.

CAPITULO IV. DISEÑO METODOLÓGICO

En este capítulo se explica el diseño metodológico utilizado en la investigación, incluyendo tipo de estudio, fuente de datos, el plan de muestreo, el trabajo de campo, edición y codificación, los métodos utilizados para el procesamiento de datos y los aspectos relativos a la confiabilidad de las escalas utilizadas.

4.1. TIPO DE ESTUDIO

El presente estudio es de tipo causal, dado que se busca determinar el impacto de las variables de Clima Organizacional, Compromiso Organizacional y Motivación Laboral en la Intención de Abandonar el puesto de los trabajadores de Aguascalientes.

Por el enfoque de la estrategia metodológica, se considera que esta investigación es cuantitativa dado que se utilizará “la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). El enfoque cuantitativo se eligió porque de acuerdo a McMillan y Schumacher (2005) “Los diseños de investigación cuantitativa maximizan la objetividad con el empleo de números, de estadísticas”.

Por la temporalidad, esta investigación es transeccional ya que se recolectan los datos en un solo momento, con el propósito de no solo describir las variables sino también de analizar las interrelaciones entre las mismas en un momento único en el tiempo. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

La presente investigación se realiza mediante la observación de los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos, sin ejercer ningún tipo de control o manipulación sobre las variables, por cual se considera al presente estudio como no experimental. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, McMillan & Schumacher, 2005).

Esta investigación se llevara a cabo hasta un nivel correlacional –causal ya que describirá las relaciones entre las variables con el objetivo de cuantificar el grado de asociación existente entre ellas. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010)

A manera de resumen podemos señalar que en suma esta será una investigación cuantitativa transeccional correlacional-causal.

4.2 FUENTES DE DATOS

En base a diferentes escalas probadas y validadas en la literatura se diseñó un instrumento exclusivamente con la finalidad de responder específicamente a las preguntas de investigación por lo cual se considera una fuente primaria de investigación.

4.3 MÉTODO PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS

En esta investigación se utilizó el método cuantitativo de encuesta, mediante un cuestionario auto-aplicado. Este método consiste en base a diferentes escalas propuestas y validadas por diferentes autores elegir las escalas que contesten de mejor manera las preguntas de investigación, en base a esas escalas se diseñó un cuestionario con respuestas de opción múltiple que puede ser auto-aplicado, ofreciendo ventajas de ser contestado de manera sencilla y ágil por los participantes.

4.4 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

4.4.1 Elementos generales de la escala.

A continuación se muestra la composición del cuestionario:

El cuestionario constó de 4 partes.

I. Perfil de la organización

II. Perfil del ejecutivo

III. Clima Organizacional

IV. Compromiso Organizacional

V. Motivación Laboral

VI. Trabajador del conocimiento

Parte I. Perfil de la Organización. Incluye preguntas acerca del sector, origen del capital, antigüedad de la empresa, mercado que atiende y tamaño de la empresa con la finalidad de tener el perfil general de las organizaciones que participaron en el estudio.

II. Perfil del ejecutivo. Esta parte se integra por 4 preguntas que incluyen el género, edad, escolaridad y puesto.

4.4.2 Elementos de la escala de Clima Organizacional

La parte III. de la escala corresponde a Clima Organizacional. Para medir esta variable se utilizó la escala desarrollada por Chiang, Nuñez y Saalazar en 2010.

Dicha escala fue creada con el propósito de conocer la relación del Clima Organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores de una institución de salud del sector estatal.

Los autores realizaron un estudio descriptivo en una muestra de 327 trabajadores miembros de un hospital público tipo 1, se aplicó un instrumento adaptado por los autores a partir del cuestionario validado en una experiencia anterior (Rebeco, 2001). El cuestionario mide el Clima Organizacional con respuestas basadas en escala tipo Likert, de cinco puntos (a saber: Muy de acuerdo = 5, De acuerdo = 4, No estoy seguro = 3, En desacuerdo = 2, Totalmente en desacuerdo = 1).

4.4.2.1 Dimensiones que componen la escala Clima Organizacional

Comunicación interna. 14 ítems, los cuales pretenden medir la flexibilidad y nivel de apertura de la comunicación organizacional de manera horizontal y vertical, las relaciones entre compañeros, la percepción de la eficiencia de la comunicación inter departamental, la eficiencia de las reuniones y de los medios de comunicación utilizados.

Reconocimiento. 10 ítems que describen los estímulos recibidos por parte de la empresa, la equidad, las posibilidades de desarrollo, se evalúa la capacitación y que tan gratificante es el trabajo en sí mismo, así como la actitud de los superiores hacia los subordinados.

Relaciones interpersonales en el trabajo. 8 ítems que evalúan las relaciones entre compañeros, la seguridad percibida, la Motivación Laboral, respeto y confianza entre pares.

Calidad en el trabajo. 8 ítems los cuales incluyen la evaluación interna de la calidad de los productos y servicios de la empresa, así como la iniciativa, disciplina y orden percibidos.

Toma de decisiones. 6 ítems midiendo pertinencia de las decisiones, sentido de iniciativa percibida así como la confianza que sienten los empleados en aportar ideas en la toma de decisiones

Entorno físico. 6 ítems que miden el impacto del entorno en el desempeño laboral, aspectos como el ruido, la iluminación y ventilación. Así como la adecuada habilitación de insumos para la realización de las actividades relacionadas con el trabajo.

Objetivos de la institución. 7 ítems. Conocimiento y emparejamiento de los objetivos de la empresa con los objetivos de los trabajadores.

Compromiso. 4 ítems. Responsabilidad hacia la empresa, disposición de hacer un elevado esfuerzo en pro de los objetivos de la empresa.

Adaptación al cambio. 5 ítems acerca de sensibilidad y disposición ante el cambio, uso de nuevas herramientas y tecnologías. Flexibilidad.

Delegación de actividades y funciones. 4 ítems. Evalúa la capacidad de ceder y asumir responsabilidades entre directivos y subordinados.

Coordinación externa. 5 ítems que describen y evalúan las relaciones, comunicación, intercambio de información e interacciones interdepartamentales

Eficiencia en la productividad. 3 ítems acerca de las expectativas de la empresa respecto a la productividad así como al reconocimiento otorgado por parte de la empresa hacia los trabajadores en los temas de eficiencia y productividad.

4.4.2.2 Ítems que componen cada una de las dimensiones

A continuación se muestran de cada una de las dimensiones que se utilizaron en el diseño del instrumento para la recolección de datos con sus ítems respectivos.

Tabla 4.1. Ítems de la escala Clima Organizacional

Comunicación interna
Me siento libre para conversar con mi superior acerca de materias relacionadas con mi trabajo. La relación con mis compañeros de trabajo es adecuada. Siento que mi relación con mi jefe directo es de confianza y apoyo recíproco Creo que en mi área de trabajo se producen errores por falta de información. Mi jefe se preocupa de explicar todo muy bien de modo que no existan confusiones. Considero que se me entrega la información suficiente en el momento, para realizar bien mi trabajo. Ante un problema en mi trabajo puedo hablar con mi jefe en forma franca y sincera. Trabajamos en equipo. Avanzamos en la misma dirección. Nuestra información se comparte con el resto del equipo de trabajo. Nuestros mecanismos de comunicación son adecuados. Realizamos reuniones efectivas. Entre nosotros, comunicamos cuando y donde podemos ser localizados. Respetamos nuestro tiempo mutuamente.
Reconocimiento
En esta organización se estimula la capacitación de los trabajadores. En esta organización se trabaja regularmente con un plan para la capacitación de los trabajadores. Se ofrecen posibilidades para el desarrollo personal de los trabajadores. Existe equidad en el acceso a la capacitación. Los trabajadores de su Departamento/ Servicio/ Unidad son frecuentemente elogiados, más que criticados y corregidos. Hemos sido partícipes de los buenos resultados. La actuación de calidad es gratificante. La jefatura se fija más en las habilidades de los trabajadores que en sus puntos débiles. Hay grupos de trabajadores que casi nunca reciben atención ni reconocimiento. El trabajador que ha sido llamado por el jefe, espera más bien elogios que críticas.

<p><i>Relaciones interpersonales en el trabajo</i></p> <p>Lo pasamos bien trabajando juntos. Tenemos ganas de ir a trabajar cada día. Nos sentimos seguros en nuestro trabajo. Nos ayudamos y animamos unos a otros. Nuestra comunicación es abierta y transparente. Confiamos los unos en los otros. Hablamos los unos CON los otros, pero no los unos DE los otros. Respetamos las habilidades, los deseos y la personalidad de los demás.</p>
<p><i>Calidad en el trabajo</i></p> <p>Nos tomamos en serio la calidad. Conocemos nuestras fortalezas y debilidades. Evaluamos regularmente la calidad de nuestras actividades. Hacemos uso óptimo de nuestros recursos. Exigimos calidad entre nosotros. Hacemos realmente todo lo que podemos hacer. Trabajamos todos para impulsar mejoras y desarrollar nuestro departamento. Existe orden y disciplina adecuados para realizar nuestro trabajo.</p>
<p><i>Toma de decisiones</i></p> <p>Las decisiones de mi departamento se toman dentro del mismo departamento. Las decisiones se toman oportunamente. Pienso que las decisiones en mi departamento se hacen pensando en los trabajadores. Puedo emplear mi propia iniciativa para hacer las cosas. Siento que en esta organización se anima a los trabajadores a que tomen sus propias decisiones. Las decisiones se basan en información confiable.</p>
<p><i>Entorno físico</i></p> <p>El entorno físico mejora el bienestar y la eficiencia de mi departamento La decoración y el diseño es acorde a la función de mi departamento. El espacio físico es suficiente. Tiene una ventilación e iluminación adecuada. El nivel de ruido interfiere significativamente con el desarrollo de mis funciones. Mi departamento cuenta con los equipos e insumos necesarios para el desarrollo de mis funciones.</p>
<p><i>Objetivos de la institución</i></p> <p>Los objetivos están claramente definidos Conozco los objetivos. Estoy de acuerdo con ellos.</p>
<p><i>Compromiso</i></p> <p>Cumplimos nuestros acuerdos Estamos dispuestos a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige Me siento con la camiseta puesta Nos sentimos responsables de los éxitos y fracasos de nuestro departamento</p>
<p><i>Adaptación al cambio</i></p> <p>Sabemos cuáles son los progresos de nuestro departamento Sentimos la necesidad de que existan cambios Somos lo suficientemente flexibles para aceptar los cambios Estamos dispuestos a adaptarnos a los cambios Hemos empezado a usar nuevas tecnologías o herramientas de gestión</p>
<p><i>Delegación de actividades y funciones</i></p> <p>Hay suficiente delegación de actividades y funciones. Las capacidades de los trabajadores son usadas de la forma más ventajosa. La forma de delegación es adecuada. Los trabajadores están capacitados para asumir las funciones delegadas.</p>

Coordinación externa
Trabajamos bien con el resto de los departamentos Conozco quiénes son los usuarios de su departamento Conozco lo que los usuarios de mi departamento requieren Cómo evalúo la comunicación de la administración El flujo de información con el resto de los departamentos es adecuado
Coordinación externa
Mi departamento responde a las expectativas de la organización con respecto de su eficiencia y productividad Las tareas son siempre realizadas en forma oportuna, de acuerdo a normas establecidas y haciendo el mejor uso de los recursos Hay grupos de funcionarios que casi nunca reciben atención ni reconocimiento
Eficiencia en la productividad
Mi departamento responde a las expectativas de la organización con respecto de su eficiencia y productividad Las tareas son siempre realizadas en forma oportuna, de acuerdo a normas establecidas y haciendo el mejor uso de los recursos. Hay grupos de funcionarios que casi nunca reciben atención ni reconocimiento.

Fuente. Autora en base a Chiang, Salazar y Núñez (2011).

4.4.3 Elementos de la escala de Compromiso Organizacional

La parte IV del cuestionario corresponde a Compromiso Organizacional, para medir esta variable se utilizó la escala Original Commitment Scale Items desarrollada por Allen and Meyer en 1990, ítems originales en una traducción de elaboración propia de la escala más comúnmente utilizada para medir Compromiso Organizacional.

Se eligió esta escala por ser la más utilizada y validada, teniendo un porcentaje significativo de los estudios de comportamiento organizacional.

4.4.3.1 Dimensiones que componen la escala Compromiso Organizacional

En los ítems originales existen varias preguntas en sentido contrario, las cuales se evalúan tomando el 5 (Muy de acuerdo) en un sentido negativo y el 1 (totalmente en desacuerdo) en sentido positivo.

La escala está compuesta por 24 ítems y dividida en 3 dimensiones como explica Ramos, (2005) a continuación:

Compromiso afectivo. Dimensión compuesta por 8 ítems enfocados a responder aspectos relacionados con: familia, emociones (amor), significancia, sentido de pertenencia, lealtad, orgullo, felicidad, solidaridad y satisfacción.

Es importante señalar que los ítems 5,6 y 8 correspondientes al tema de lealtad, se formularon en forma negativa, esta dirección en que se plantean las preguntas tiene que considerarse para saber cómo se codifican las alternativas de respuesta. En caso de estar planteadas en forma positiva, estar

de acuerdo implica una puntuación mayor; no así cuando se plantean en forma negativa, “muy de acuerdo “implica una actitud desfavorable (Hernández, 1999).

Compromiso de continuidad: Dimensión compuesta por 8 ítems que evalúan la indiferencia hacia la organización, la conveniencia personal de los trabajadores de seguir laborando en la empresa, evalúa si el único apego hacia la empresa es por mera necesidad económica; si el continuar en la empresa tiene un sentido de comodidad más que apego emocional o profesional y si únicamente continua trabajando en la empresa por los beneficios económicos o de inversión de tiempo que se han acumulado.

Compromiso normativo: Dimensión compuesta por 8 ítems enfocados en contestar elementos que implican valores y normas cuyos ejes centrales son la lealtad y el deber. Las preguntas responden a elementos como el sentir una obligación moral de seguir en la empresa, el sentido de culpabilidad al abandonar la empresa, el deber moral y la reciprocidad existente entre un empleado y su empresa.

El cuestionario mide esta variable con respuestas basadas en escala tipo Likert, de cinco puntos (a saber: Muy de acuerdo = 5, De acuerdo = 4, No estoy seguro = 3, En desacuerdo = 2, Totalmente en desacuerdo = 1).

4.4.3.2 Ítems que componen cada una de las dimensiones

A continuación se muestran de cada una de las dimensiones que se utilizaron en el diseño del instrumento para la recolección de datos con sus ítems respectivos para la variable *Compromiso Organizacional*

Tabla 4.2 Ítems de la escala Compromiso Organizacional

<p><i>Compromiso Afectivo</i></p> <p>Sería muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización Disfruto conversar acerca de mi organización con gente fuera de ella Realmente siento como míos los problemas de esta organización Pienso que podría fácilmente sentirme tan comprometido con otra organización como me siento con esta No me siento como “parte de la familia” en mi organización No me siento “emocionalmente unido” a esta organización Esta organización tiene mucho significado personal para mí No siento un “fuerte” sentido de pertenencia en esta organización</p>
<p><i>Compromiso de continuidad</i></p> <p>No tengo miedo de lo que pudiera pasar si renuncio a mi trabajo, aun sin tener otro trabajo en puerta Sería muy duro para mí dejar mi organización en este momento, aun si lo quisiera Gran parte de mi vida se vería afectada si decidiera dejar mi organización en este momento No sería muy costoso para mí dejar mi organización en este momento Ahora mismo, permanecer en mi organización es una cuestión tanto de necesidad como de deseo. Siento que tengo muy pocas razones para considerar dejar esta organización Una de las pocas y serias consecuencias de dejar esta organización sería la falta de alternativas laborales disponibles</p>

Una de las mayores razones por las que continúo trabajando en esta organización es que dejarla requeriría un considerable sacrificio personal y que otra organización podría no igualar los beneficios y prestaciones que tengo aquí.
<i>Compromiso normativo</i>
<p>Creo que actualmente las personas cambian demasiado frecuentemente de organización. No creo que una persona “tenga” que ser siempre leal a su organización. Cambiar de una organización a otra no me parece antiético en absoluto. Una de las principales razones por las que continúo trabajando en esta organización es porque considero que la lealtad es importante y por lo tanto siento el deber moral de permanecer en esta organización. Si tuviera una oferta por un mejor trabajo en otro lugar sentiría que no es correcto dejar mi organización. Me educaron a creer en el valor de permanecer leal a una organización. Las cosas eran mejores cuando las personas estaban en una organización por la mayor parte de sus carreras. No pienso que ser una persona comprometida con la organización sea algo importante hoy en día.</p>

Fuente. Autora en base a Allen and Meyer (1990).

4.4.4 Elementos de la escala de Intención de Abandonar el Puesto

Con la finalidad de evitar el sesgo en la respuesta del cuestionario se incluyó la escala de abandonar el puesto dentro del apartado de Compromiso Organizacional.

La Intención de Abandonar el Puesto, es una variable unidimensional, antecedente directo de la rotación de personal, para medirla se planea utilizar la escala desarrollada por Balfour y Wechsler (1996) para medir la Intención de Abandonar el Puesto, conformada por 4 ítems de la encuesta de Michigan de valoración organizacional propuesta por (Camman, Fishman y Klesh, 1979, adaptada por Balfour y Wechsler, 1996) dicha escala reporta un índice de confiabilidad de 0.86.

Dicha escala fue replicada y validada en México por Tejada y Arias en 2005. El cuestionario evaluado en una escala tipo Lickert de 5 puntos.

4.4.4.1 Ítems que componen esta dimensión

A continuación se muestra la dimensión que se utilizó en el diseño del instrumento para la recolección de datos con sus ítems respectivos para la variable *Intención de Abandonar el Puesto*.

Tabla 4.3 Ítems de la escala Intención de Abandonar el Puesto

<i>Intención de Abandonar el Puesto.</i>
<p>Intento cambiar de empleo A menudo pienso en abandonar este empleo. Probablemente veré otro empleo el próximo año.</p>

Fuente. Autora en base a Balfour y Wechsler (1996).

4.4.5 Elementos de la escala de Motivación Laboral

La parte V del cuestionario corresponde a la escala de Motivación Laboral.

Para medir esta variable se utilizó el cuestionario elaborado por Ancona, Camacho y García-Muñoz (2012), el cual contiene 4 dimensiones distribuidas en 20 ítems, dicha escala fue utilizada y validada por los autores en un estudio con el objetivo de describir las motivaciones laborales del personal administrativo de dos áreas académicas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. El diseño del estudio fue no experimental, transeccional y descriptivo. La escala presenta un coeficiente de fiabilidad de 0.834.

El cuestionario mide esta variable con respuestas basadas en escala tipo Likert, de cinco puntos (a saber: Muy de acuerdo = 5, De acuerdo = 4, No estoy seguro = 3, En desacuerdo = 2, Totalmente en desacuerdo = 1).

4.4.5.1 Dimensiones que componen la escala Motivación Laboral

Incentivo económico: 5 ítems que se refieren a la retribución económica en el empleo; a la satisfacción percibida del trabajador con su salario y a las posibilidades de incrementar o mejorar económicamente en esta ocupación.

Realización personal: 5 ítems que evalúan la satisfacción con el cumplimiento de expectativas, realización de tareas deseadas y significado de la ocupación para el bienestar del sujeto.

Relaciones interpersonales: 5 ítems que evalúan el tipo de relaciones sociales que se establecen en el ambiente laboral y el grado de satisfacción con las mismas.

Estabilidad de vida: 5 ítems que mide la importancia que se le da al trabajo como fuente de estabilidad y satisfacción personal, y su contribución a la salud física y mental de la persona.

El cuestionario mide esta variable con respuestas basadas en escala tipo Likert, de cinco puntos (a saber: Muy de acuerdo = 5, De acuerdo = 4, No estoy seguro = 3, En desacuerdo = 2, Totalmente en desacuerdo = 1).

4.4.5.2 Ítems que componen cada una de las dimensiones

A continuación se muestran de cada una de las dimensiones que se utilizaron en el diseño del instrumento para la recolección de datos con sus ítems respectivos para la variable Motivación Laboral.

Tabla 4.4. Ítems que componen la escala de Motivación Laboral.

<i>Incentivo económico</i>
Siento que mi paga reconoce mi esfuerzo. Mi sueldo satisface mis necesidades básicas. Hay posibilidades de avance salarial en este empleo. Mi paga corresponde a mi responsabilidad. En este empleo puedo prosperar económicamente si me esfuerzo.
<i>Realización personal</i>
Mi trabajo me hace sentir pleno. Mi trabajo es importante para mí. Realizar este empleo contribuye a mi bienestar. Este trabajo tiene un significado positivo en mi vida. Estoy contento de hacer este trabajo.
<i>Relaciones interpersonales</i>
He hecho amigos en mi trabajo. Me gusta convivir con mis compañeros de trabajo. Asisto a reuniones sociales y otros eventos con mis compañeros de trabajo. Las relaciones con compañeros de trabajo son cordiales. Estoy a gusto con el trato que recibo de mis compañeros de trabajo.
<i>Estabilidad de vida</i>
Mi trabajo me mantiene sano. Mi trabajo lo mantiene ocupado y alejado de los vicios. Mi trabajo me hace sentir productivo. Gracias a mi trabajo soy una persona productiva. Me gustaría continuar trabajando a pesar de haber cumplido la edad de jubilación.

Fuente. Autora en base a Ancona, Camacho y García-Muñoz (2012).

4.4.6 Elementos de la escala de Trabajador del conocimiento

La parte VI del cuestionario corresponde a la escala de Trabajador del conocimiento

Como sujeto de estudio se plantea al Trabajador del conocimiento, para su correcta identificación se utilizará la escala diseñada por Borjas-Hernández-Ávila (2014) la cual se compone de 7 dimensiones y 29 ítems validada con un Alfa de Cronbach de 0.954

La escala de Likert del instrumento aplicado, contiene los siguientes valores:

El cuestionario mide esta variable con respuestas basadas en escala tipo Likert, de cinco puntos (a saber: Muy de acuerdo = 5, De acuerdo = 4, No estoy seguro = 3, En desacuerdo = 2, Totalmente en desacuerdo = 1).

Para identificar a los trabajadores del conocimiento se suman las puntuaciones de las respuestas seleccionadas tomando como límite de separación, la calificación de 4.72 en el índice de trabajadores de conocimiento que equivale a un resultado mayor de 135 puntos acumulados en los 29 ítems de las siete dimensiones del instrumento de trabajadores de conocimiento.

4.4.6.1 Dimensiones que componen la escala

A continuación se describen las dimensiones que componen la escala.

Autonomía: Mide el grado de discrecionalidad percibido en la programación y organización de las tareas.

Toma de Decisiones. Mide que tanto asume las consecuencias, responsabilidades y riesgos de las elecciones hechas por el trabajador. Así como el deseo de elegir.

Conocimiento Tecnológico. Aplicación e implementación de nuevas prácticas en procedimiento cotidianos. Mide también el deseo de innovación e iniciativa.

Habilidades Conceptuales. Capacidad del trabajador en el manejo de situaciones complejas, nuevas o poco comunes. Pronto reconocimiento y resolución de problemas. Uso eficiente de la información.

Habilidades de Eficacia. Aptitud en el cumplimiento de las metas y objetivos. Capacidad del trabajador de actuar bajo presión y por alcanzar los resultados esperados.

Creatividad e Innovación. Disposición para ofrecer nuevas soluciones a problemas diarios, habilidad para generar nuevas ideas y mejorar procesos

Habilidades de Comunicación. Mide credibilidad entre colegas, superiores, pares y subordinados, habilidad de transmitir nuevo conocimiento.

4.4.6.2 Ítems que componen cada una de las dimensiones

A continuación se muestran de cada una de las dimensiones que se utilizaron en el diseño del instrumento para la recolección de datos con sus ítems respectivos para la variable *Trabajador del conocimiento*.

Tabla 4.5 Ítems que componen la escala de Trabajador del conocimiento.

Autonomía
<i>Al trabajar, me tomo la libertad para programar mis tareas y actividades.</i>
<i>En mi trabajo cotidiano organizo en que momento u horario realizo mis actividades</i>
<i>Llevo a cabo mi trabajo como lo creo conveniente.</i>
<i>En ciertas actividades o trabajos determino los procedimientos a seguir.</i>
Toma de decisiones
<i>En mi trabajo asumo la responsabilidad de mis actos</i>
<i>Busco eliminar las barreras que impiden realizar adecuadamente las actividades de mi área.</i>
<i>Reconozco fácilmente los riesgos que conlleva realizar una tarea.</i>
<i>En mi trabajo me gusta tomar decisiones.</i>
Conocimiento tecnológico
<i>En mi trabajo para lograr los objetivos mejoro los procedimientos.</i>
<i>Al trabajar utilizo prácticas conocidas.</i>

<i>En mi trabajo me gusta mejorar la forma de hacer las cosas para alcanzar los objetivos establecidos. Tengo identificados los sistemas de trabajo en mi organización.</i>
Habilidades conceptuales
<i>En mi área de trabajo analizo y diagnostico situaciones complejas. Puedo observar a mi organización desde un punto de vista sistémico (Como un todo y como la suma de sus partes). Se me facilita reconocer problemas y aplicar soluciones. En mis actividades diarias se me facilita seleccionar la información crucial y útil. En mi área de trabajo tengo la capacidad de interpretar y aprovechar la información para resolver problemas.</i>
Habilidades de eficacia
<i>Me interesa responder a las necesidades de mis clientes externos e internos. En mi departamento alcanzo los objetivos y metas que se fijan. Me gusta trabajar con base en resultados. Puedo trabajar bajo presión para conseguir los objetivos. Me gusta participar en problemas complejos y ofrecer una solución.</i>
Creatividad e innovación
<i>En mi organización me gusta ofrecer nuevas soluciones. Me gusta generar ideas nuevas. En mi área he innovado para mejorar procesos. Me gusta proponer soluciones creativas o innovadoras a los problemas que se presentan.</i>
Habilidades de comunicación
<i>Cuento con la credibilidad de mis colegas, superiores, pares y subordinados Me gusta enseñar y capacitar a mis subordinados. Me gusta transmitir nuevo conocimiento.</i>

Fuente. Autora en base a Borjas-Hernández-Ávila (2014)

4.4.7 Resumen de las escalas que componen el instrumento utilizado

En la siguiente tabla se muestra el resumen de las dimensiones consideradas en el instrumento con el número de ítems iniciales

Tabla 4.6 Resumen de las escalas y dimensiones que componen el instrumento

Tema/ Autor	Dimensiones	Ítems
Clima Organizacional Chiang, Salazar y Núñez (2011)	12 dimensiones= Comunicación interna, Reconocimiento, Relaciones interpersonales en el trabajo, Calidad en el trabajo, Toma de decisiones, Entorno físico, Objetivos de la institución, Compromiso, Adaptación al cambio, Delegación de actividades y funciones, Coordinación externa, Eficiencia en la productividad.	76 ítems Alfa de Cronbach 0,893
Compromiso Organizacional Original Commitment Scale Items (Allen and Meyer, 1990) (Allen y Meyer, 1990) ítems originales	3 dimensiones= Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment	19 ítems
Motivación Laboral Ancona, Camacho y García-Muñoz (2012)	4 dimensiones = Incentivo económico, Realización personal, Relaciones interpersonales, Estabilidad de vida	20 ítems Alpha de Cronbach de 0.834
Intención de Abandonar el Puesto Balfour y Wechsler (1996)	Variable Unidimensional	3 Ítems

		Alpha de Cronbach de 0.86.
Trabajador del conocimiento Borjas-Hernández-Ávila (2014)	7 dimensiones = Autonomía, Toma de Decisiones, Conocimiento Tecnológico Habilidades Conceptuales, Habilidades de Eficacia ,Habilidades de Comunicación, Creatividad e Innovación	29 ítems Alfa de Cronbach de 0.954

Fuente. Autora (2016)

4.5 MODELO GRÁFICO DE LAS DIMENSIONES CONSIDERADAS EN EL ESTUDIO

El modelo se propuso en base los hallazgos de investigaciones realizadas por los siguientes autores:

Relación de Clima Organizacional con Intención de Abandonar el Puesto

En el libro Organizations: structure, processes, behavior, Gibson et al (2003) los autores identifican la relación directa entre el Clima Organizacional y la tasa de rotación, que para efectos de este estudio se considera una consecuencia de la Intención de Abandonar el Puesto, dichos autores también señalan la relación indirecta entre la Motivación Laboral y la tasa de rotación.

Por su parte Guedez, (1998) añade que el Clima Organizacional, al igual que la satisfacción laboral, condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es quien determina en las personas el enraizamiento, arraigo y permanencia de los trabajadores dentro de la institución.

En la investigación realizada por Abubakr y Suliman (2011): Organizational climate and turnover in Islamic banking in the UAE, el estudio fue llevado a cabo en instituciones bancarias de los Emiratos árabes Unidos (UAE) y reveló que la percepción de los empleados acerca del Clima Organizacional juega un papel significativo en la Intención de Abandonar el Puesto con el consecuente impacto en la tasa de rotación de personal. De acuerdo a este estudio, el componente del Clima Organizacional que explica de manera más significativa el deseo de abandonar una empresa es la justicia organizacional.

Relación Compromiso Organizacional e Intención de Abandonar el Puesto

En Chew y Chan (2008) realizan una investigación para examinar el impacto del Compromiso Organizacional y las practicas estratégicas de recursos humanos como: el correcto ajuste persona/organización, el diseño efectivo de remuneración y reconocimiento, el enriquecimiento del diseño de puestos de trabajo, la capacitación y entrenamiento y el desarrollo de carrera dentro de la empresa; en la intención de permanecer en una empresa. Dicho estudio se llevó a cabo en 3 fases: En

la primera 13 expertos (psicólogos laborales, catedráticos de universidades y gerentes de recursos humanos) fueron entrevistados utilizando el método Delphi. En la segunda fase se entrevistaron a profundidad 12 gerentes de recursos humanos. En la tercera y última fase 457 empleados de 9 organizaciones australianas respondieron una encuesta. La hipótesis se probaron mediante la técnica de ecuaciones estructurales encontrando relaciones significativas entre el Compromiso Organizacional y el deseo de permanecer en el puesto de trabajo y verificando que el ajuste persona/organización es la práctica de recursos humanos con mayor impacto en dicho deseo. Sorpresivamente, capacitación y entrenamiento así como desarrollo de carrera dentro de la empresa son se relacionaron de manera significativa con la intención de permanecer.

Más adelante, Perryer et al., (2010), conducen una investigación en el sector publico australiano con el propósito de examinar la relación entre el Compromiso Organizacional, el apoyo percibido y la Intención de Abandonar el Puesto, encontrando suficiente sustento teórico y validando de manera empírica la relación de estas tres variables. Encontrando que el nivel de Compromiso Organizacional predice la Intención de Abandonar el Puesto de un empleado y que los empleados con bajos niveles de Compromiso Organizacional pero altos niveles de percepción de apoyo de la organización son menos proclives a desear abandonar su empleo.

Por otro lado, en 2013, Flint, Haley y McNally exploraron los efectos de la justicia procesal y del Compromiso Organizacional en la Intención de Abandonar el Puesto en 212 empleados de 3 call centers canadienses, la rotación de personal es un problema importante dentro de este sector debido al elevado costo de capacitación en que incurren las empresas con sus empleados, encontrando que el empleado promedio recibe 15 días de capacitación y demora de 8 a 16 semanas en alcanzar el estándar de desempeño y que la rotación de los empleados le cuesta dichas empresas el 16% de los costos de nómina. Finalmente, esta investigación sugirió que las tasas de rotación de personal pueden ser reducidas solucionando problemas relacionados con la justicia en los procesos y mediante una correcta relación empleado / supervisor

Relación Motivación Laboral e Intención de Abandonar el Puesto

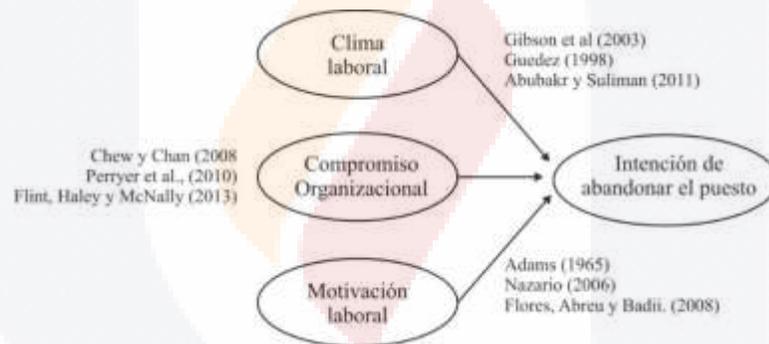
En su teoría de la equidad, Adams (1965) señala que si un empleado considera que las compensaciones entre sí mismo y sus compañeros son injustas, esta percepción puede repercutir en la producción reduciendo ésta o su calidad y en algunos casos puede reflejarse en el abandono de la empresa.

“Los mercados laborales actuales, altamente competitivos, obligan a los responsables de Recursos Humanos de las empresas a desarrollar e implementar herramientas que colaboren con la Motivación Laboral y la retención de sus colaboradores calificados y mano de obra talentosa.” (Nazario, 2006)

Como señalan Flores, Abreu y Badii. (2008) “Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos... en investigaciones realizadas en cuanto a la rotación o fluctuación laboral ha quedado demostrada la influencia que tiene la satisfacción y la Motivación Laboral en la rotación, una de las causas de la misma está relacionada con el sistema de estimulación moral y material vigente en la empresa que hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la empresa”.

Por todo lo anterior se propone el siguiente modelo en base a la literatura hasta el momento, como se aprecia en la figura 4.1, diversos autores han sustentado las relaciones entre estos constructos:

Figura 4.1 Modelo Teórico propuesto en base a la literatura



Fuente: AUTORA (2016)

4.6. MARCO MUESTRAL

La población objetivo estuvo constituida por empresas del estado de Aguascalientes, las cuales se tomaron del directorio del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), el cual señala que existen en el Estado de Aguascalientes 4,961 empresas , de las cuales 778 pertenecen al sector industrial, 3047 al comercial y 1,136 al sector servicios.

Tabla 4.7 Empresas por sector en el Estado de Aguascalientes

Sector	Empresas	Porcentaje
Industrial	778	15.7%
Comercial	3,047	61.4%
Servicios	1,136	22.9
Total	4,961	100%

Fuente. SIEM (2015)

En el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) se encuentran registradas en el Estado de Aguascalientes un total de 4,961 empresas, en la siguiente tabla se muestra la distribución de las mismas por sector y tamaño.

Tabla 4.8. Empresas por sector y tamaño en el Estado de Aguascalientes

Sector /Tamaño	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Industrial	536	148	64	30	778
Comercial	2,905	107	33	2	3,047
Servicios	1,007	98	13	18	1,136
Total	89.6%	7.11%	2.2%	1%	100%

Fuente. SIEM (2015)

4.6.1. Definición de la población objetivo

La población objetivo estuvo constituida por empresas de los sectores industria, comercio y servicios de Aguascalientes

1. Unidad de Análisis: Empresas de los sectores industria, comercio y servicios, micro, pequeñas, medianas y grandes empresas de Aguascalientes.
2. Unidad Muestral: Trabajadores de nivel jerárquico medio o intermedio de los sectores industria, comercio y servicios de micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.
3. Objeto de Estudio: El impacto del Clima Organizacional, el Compromiso Organizacional y la Motivación Laboral en la Intención de Abandonar el Puesto en empresas de Aguascalientes.

4.6.2 MÉTODO DE MUESTREO Y DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

4.6.2.1. Método de muestreo

Se realizó un método de muestreo no probabilístico de conveniencia considerándose el más pertinente ya que en este tipo de muestreo la elección de los sujetos no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión del investigador (Hernández, 1998).

4.6.2.2. Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra fue elegido basándose en el hecho de que se utilizara el modelo de ecuaciones estructurales para el análisis de los datos recolectados. De acuerdo a Hair, Anderson, Tatham y Black (2004) se acepta generalmente que el tamaño de muestra mínimo que asegura el uso apropiado del Modelo de Ecuaciones Estructurales es de 100 a 150 encuestas y que a medida que el tamaño muestral aumenta, el método se hace más confiable, si bien no existe un tamaño de muestra ideal, el autor recomienda tamaños entre 100 y 200 encuestas.

Realizando un comparativo de la cantidad de encuestas realizadas en estudios de temas relacionados a la presente investigación se puede observar que pocos estudios incluyen menos de 150 encuestas y que el rango promedio va de 200 a 400 encuestas.

Así pues, se puso como objetivo alcanzar una muestra mínima de 300 encuestas en empresas micro, pequeñas y medianas de los sectores industria, comercio y servicios

4.7. TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo se llevó a cabo de Agosto a Noviembre de 2015 durante este lapso de tiempo se realizaron las siguientes actividades:

Tomando como base el directorio del SIEM se eligieron empresas de los sectores industrial, comercial y de servicios.

En todas las empresas se aplicó la encuesta exclusivamente a personas encargadas de tomar decisiones dentro de la empresa, mandos medios entre los cuales hubo supervisores, subgerentes, jefes de áreas funcionales, jefes de línea.

Prueba Piloto: Se aplicaron 60 encuestas a directivos, Se corroboró la comprensión del contenido del cuestionario, se realizaron ajustes en cuanto a formato y presentación.

Una vez probado el instrumento se procedió a aplicarlo en la población de estudio.

En algunas empresas se realizó un en primera instancia un acercamiento telefónico para explicar la naturaleza de la investigación e invitarlas a participar, después de lo cual se concertaba una cita para entregar el cuestionario, explicar las instrucciones y definir una fecha de recolección, posteriormente se pasaba a recoger las encuesta y a resolver dudas en caso de ser necesario.

En otras empresas se realizó un acercamiento directamente en el domicilio de la empresa, sin previa cita invitando a los ejecutivos a participar, algunos de los cuales contestaron la encuesta en ese momento, otros pidieron que se les dejara la encuesta para regresar días después.

Con un porcentaje de los encuestados se tuvo un acercamiento a través de correo electrónico y en redes sociales, enviando la encuesta en formato digital y recibéndola en el mismo formato, este fue el medio donde se rescataron mayor porcentaje de encuestas.

Al final de dicho trabajo de campo se recuperaron 309 cuestionarios válidos.

Tabla 4.9 Ficha técnica del trabajo de campo

Características	Encuesta
Universo	4,961 empresas
Ámbito de Estudio	Local
Unidad Muestral	Empresas del sector industria, comercio, y servicios, micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.
Método De Recolección De La Información	Método de Encuesta: Cuestionario Autoadministrado
Tipo De Muestreo	No Probabilístico de Conveniencia
Tamaño De La Muestra Inicial	416 empresas
Tamaño De La Muestra Final	309 empresas
Margen De Error De Muestreo	+/- 5% a un nivel global, para un nivel de confianza del 95% (p=q=0.50)
Tasa De Respuesta	74%
Fecha De Trabajo De Campo	Agosto a Noviembre de 2015
Medio de Recolección	Encuesta personal: 112 Correo electrónico: 60 Redes sociales: 137

Fuente: Autora (2016)

4.8. EDICIÓN Y CODIFICACIÓN

Al recibir cada encuesta de verificaba de manera general que todas las preguntas hubieran sido contestadas y que no existiera duplicidad en la respuesta de ninguna pregunta.

Se utilizó un cuestionario estructurado, pre codificado prácticamente en su totalidad, dejando abierta solo la opción para señalar el nombre del puesto. Dicha pregunta fue postcodificada para facilitar el vaciado de las encuestas.

4.9. PLAN DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez recabados los cuestionarios aplicados se realizó la captura en EXCELL, una vez conformada la base de datos se migro la base a SPSS 20.0 donde se revisó concienzudamente la base de datos con la finalidad de que no presentara valores perdidos por preguntas sin contestar.

Después de lo anterior se procedió a realizar un análisis factorial confirmatorio (AFC) en el software AMOS 24, dicho análisis se llevó a cabo en primera instancia de manera independiente para cada escala, correlacionando algunos ítems y eliminando otros en base a las cargas factoriales y a los Índices de Modificación sugeridos por el programa. Una vez que se alcanzaron los índices óptimos de bondad de ajuste se procedió a realizar el análisis con el modelo completo, es decir con todas las escalas juntas.

Una vez ajustado el modelo se procedió a la redacción de las ecuaciones estructurales, método por el cual se midió la relación causal entre las variables estudiadas y se realizó la contrastación de hipótesis, midiendo además la intensidad y sentido de las relaciones entre las variables propuestas

4.10. PERFIL DE LA MUESTRA

Los gráficos que se incluyen en este apartado registran las características observadas en el grupo de empresas participantes de diferentes sectores ubicadas en el Estado de Aguascalientes. La descripción del grupo de empresas se desarrolló en base al sector, origen del capital, antigüedad de la empresa, mercados que atiende y finalmente al tamaño de la misma. Esta información fue obtenida a través de las preguntas de información general incluidas en el cuestionario.

También es esta sección se describen las características de los empleados en puestos directivos y mandos medios de las empresas a partir de su el género, su edad, escolaridad y puesto.

Parte I. Perfil de la organización

I. Sector de la empresa

Como podemos observar en la tabla, si bien es una muestra relativamente heterogénea, los sectores con mayor presencia en la investigación fueron los sectores de comercio y servicios. Lo cual relaciona también con los porcentajes de dichos sectores en el estado de Aguascalientes

Tabla 4.10 Sector de la empresa

Sector	Frecuencia	Porcentaje
Industria	81	26.2
Comercio	115	37.2
Servicios	113	36.6
Total	309	100%

Fuente: AUTORA (2016)

II. Origen del capital

El origen del capital en una inmensa mayoría de las empresas objeto de estudio es de carácter nacional, lo cual se relaciona también con la distribución de tamaño de las empresas seleccionadas, así como las características inherentes a la ciudad de Aguascalientes.

Tabla 4.11 Origen del capital

Origen del capital	Frecuencia	Porcentaje
Nacional	264	85.4
Extranjero	17	5.5
Mixto	28	9.1
Total	309	100%

Fuente: AUTORA (2016)

III. Antigüedad de la empresa

Más del 67% de las empresas estudiadas tienen menos de 10 años de antigüedad, esta característica podría estar relacionada a que se dio prioridad a empresas relacionadas con el desarrollo de nuevas tecnologías.

Tabla 4.12 Antigüedad de la empresa

Antigüedad de la empresa	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 5 años	115	37.2
De 6 a 10 años	99	32
De 11 a 20 años	40	12.9
Más de 20 años	55	17.8
Total	309	100%

Fuente: AUTORA (2016)

IV. Mercados que atiende

Relacionado con el tamaño de las empresas estudiadas los mercados que atienden las empresas estudiadas son en su mayoría regionales y nacionales con un total de 66%.

Tabla 4.13 Mercados que atiende

Mercados que atiende	Frecuencia	Porcentaje
Local	29	9.4
Regional	120	38.8
Nacional	84	37.2
Internacional	76	24.6
Total	309	100%

Fuente: AUTORA (2016)

V. Tamaño de la empresa tomando como base el sector y el número de empleados

En México el mayor porcentaje de empresas son micro, pequeñas y medianas, los resultados de este estudio concuerdan con dicha afirmación, ya que en este estudio el 75.4 % de las empresas son PyMES.

Tabla 4.13 Tamaño de la empresa

Tamaño de la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Micro	74	23.9
Pequeña	101	32.7
Mediana	58	18.8
Grande	76	24.6
Total	309	100%

Fuente: AUTORA (2016)

En la tabla 4.14 podemos apreciar un resumen de las características generales de las empresas que participaron en esta investigación.

Tabla 4.14 Características Generales de las Empresas

Características	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
SECTOR	Industria	81	26.2
	Comercio	115	37.2
	Servicios	113	36.6
	Total	309	100%
ORIGEN DEL CAPITAL	Nacional	264	85.4
	Extranjero	17	5.5
	Mixto	28	9.1
	Total	309	100%
ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	De 1 a 5 años	115	37.2
	De 6 a 10 años	99	32
	De 11 a 20 años	40	12.9
	Más de 20 años	55	17.8
	Total	309	100%
MERCADOS QUE ATIENDE	Local	29	9.4
	Regional	120	38.8
	Nacional	84	37.2

	Internacional Total	76 309	24.6 100%
TAMAÑO DE LA EMPRESA	Micro	74	23.9
	Pequeña	101	32.7
	Mediana	58	18.8
	Grande	76	24.6
	Total	309	100%

Fuente: AUTORA (2016)

Parte II . Perfil del ejecutivo

Género

Cabe señalar que si bien se intentó que la muestra fuera lo más homogénea posible, al aplicarse la encuesta en únicamente en mandos medios y personas encargadas de tomar decisiones, se puede apreciar que el porcentaje de hombres fue ligeramente mayor que el de las mujeres, si bien es de notar que la diferencia de 5% entre hombres y mujeres no es muy significativa, tal vez pudiéramos incluso hablar de equidad de género en la muestra.

Tabla 4.15 Género

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	159	51.5
Femenino	144	46.6
Total	309	100%

Fuente: AUTORA (2016)

Edad

Casi la mitad de las muestra está compuesta por adultos jóvenes en plena etapa productiva cuyas edades oscilan entre los 25 y los 35 años. Datos que son coincidentes con los obtenidos por el INEGI.

Tabla 4.16 Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
Menor de 25 años	43	13.9
De 26 a 35	151	48.9
De 36 a 45	77	24.9
Más de 45	38	12.3
Total	309	100%

Fuente: AUTORA (2016)

Escolaridad

La encuesta fue aplicada en supervisores, subgerentes, jefes de áreas funcionales, jefes de línea, siendo el nivel de licenciatura en el que reporto mayor incidencia, el nivel de especialidad alcanzo el

tercer lugar, de esto se puede concluir que cada vez más empresas buscan la profesionalización de sus colaboradores.

Tabla 4.17 Escolaridad

Escolaridad	Frecuencia	Porcentaje
Inferior a licenciatura	78	25.2
Licenciatura	150	48.5
Especialidad	39	12.6
Maestría	26	8.4
Doctorado	13	4.2
Post Doctorado	3	1
Total	309	100%

Fuente: AUTORA (2016)

La tabla 4.18 muestra un resumen de las características generales de los ejecutivos que participaron en esta investigación.

Tabla 4.18 Características Generales de los Ejecutivos

Características	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
GENERO	Masculino	159	51.5
	Femenino	144	46.6
	Total	309	100%
EDAD	Menor de 25 años	43	13.9
	De 26 a 35	151	48.9
	De 36 a 45	77	24.9
	Más de 45	38	12.3
	Total	309	100%
ESCOLARIDAD	Inf. licenciatura	78	25.2
	Licenciatura	150	48.5
	Especialidad	39	12.6
	Maestría	26	8.4
	Doctorado	13	4.2
	Post Doctorado	3	1
	Total	309	100%

Fuente: AUTORA (2016)

4.11. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA

El instrumento utilizado en esta investigación se integró en base a escalas previamente aplicadas y validadas por diferentes autores y que demostraron ser eficientes en diferentes estudios científicos midiendo las variables de manera independiente o en relación con otras variables.

El primer paso para determinar la fiabilidad y validez del modelo teórico propuesto fue la realización de un análisis factorial confirmatorio (AFC) con el fin de verificar que las preguntas o ítems que conforman el cuestionario efectivamente miden o explican la variable estudiada, el AFC se llevó a cabo en diferentes etapas en cada una de las cuales se realizó una depuración del modelo tratando de alcanzar los valores deseables referidos en la literatura explicados en la siguiente tabla.

Tabla 4.19 Índices de bondad de ajuste.

Índice	Nivel de aceptación	Fuente
Normed fit index (NFI) (Bentler-Bonnet)	Mayor a 0.90 en escalas probadas, Mayor a 0.80 en escalas nuevas.	(Bentler, 2005)
Non normed fit index (NNFI) (Bentler-Bonnet)	Mayor a .90 en escalas probadas, Mayor a .80 en escalas nuevas.	(Bentler, 2005)
Comparative fit index (CFI)	Mayor a .90 en escalas probadas.	(Bentler, 2005)
Cargas factoriales estandarizadas de cada factor.	Mayores a .60	Bagozzi y Yi (1988)
Promedio de las cargas factoriales estandarizadas de cada factor o variable	Mayores a .70	Hair, Anderson, Tatham & Black (2004).
Alfa de Cronbach	Mayor a .70 y cercano a la unidad.	Nunnally y Beristein, (1994)
Índice de fiabilidad compuesta (IFC)	Mayor a .70	Bagozzi y Yi (1988)
Índice de varianza extraída (IVE)	Mayor a .50	Fornell y Larcker (1981)
Root mean-square error of approximation RMSA	Menor a .05 Buen ajuste; de .05 a .08 aceptable; Mayor a .08 mediocre	Steiger (1990)
IFI	Mayor a .90 y .95	Bollen (1989)
GFI	Mayor a .90 y .95	Bollen (1989)
AGFI	Mayor a .90 y .95	Bollen (1989)

Fuente: Elaboración de la autora con base en la literatura.

4.11.1. Fiabilidad

La fiabilidad de una escala señal que los distintos ítems que la componen miden la misma variable latente. Es una condición necesaria para poder genera resultados estables y consistentes en la aplicación del cuestionario y captar correctamente las respuestas que estamos buscando.

Si bien existen diversos procedimientos para medir la fiabilidad de una escala, en este proyecto de investigación, se utilizaron los tres principales indicadores: alfa de Cronbach, el Índice de Fiabilidad Compuesta y el Índice de Varianza Extraída

Al medir la fiabilidad de una escala mediante el alfa de Cronbach se asume que los ítems de un mismo factor están correctamente correlacionados entre sí. De acuerdo a diferentes autores, existen diferente criterios para considerar que una escala sea fiable a partir de esta medida, en este caso se utilizara a Nunnally y Beristein, (1994) quienes consideran que para que una escala sea fiable el alfa debe tener un valor mayor a .70 y cercano a la unidad en el caso de escalas de reciente creación y de .80 cuando la escala ya ha sido validada por investigadores.

El Índice de Fiabilidad Compuesta y el Índice de Varianza Extraída (Fornell & Larcker, 1981) se miden a partir de las cargas factoriales estandarizadas y para calcularlos en necesario realizar un análisis factorial confirmatoria (AFC) del modelo general y los valores aceptables se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 4.20 Indicadores y Valores Aceptables para Medir Fiabilidad.

Indicador	Valor Aceptable	Autores
Alfa de Cronbach	Escalas nuevas: valor mayor a .70 Escalas validadas : valor mayor a .80	Nunnally y Beristein, (1994)
Índice de Fiabilidad Compuesta	Mayor a 0.70	Fornell & Larcker (1981)
Índice de Varianza Extraída	Mayor a 0.50	Fornell & Larcker (1981)

Fuente: Autora en base a literatura.

4.11.2. Validez

De acuerdo a Malhotra (2008), la validez es el grado en que un cuestionario o instrumento mide la variable latente que se está estudiando.

Se divide en:

Validez de contenido: grado en que una escala reúne todas las dimensiones necesarias para medir la variable estudiada, se obtiene a través de la revisión de la literatura.

Validez de constructo o de concepto: se conforma de la validez convergente la cual se refiere al uso de distintos ítems fuertemente correlacionados para medir la misma variable, se determina a través de las pruebas t de las cargas factoriales si son estadísticamente significativas, entonces existe validez convergente el grado de significancia comúnmente se señala con una arroba al lado del valor de t.

Validez discriminante : mide que los ítems de las diferentes variables tengan baja correlación entre ellos, es decir, que cada ítem mida un aspecto relacionada con la dimensión a la que pertenece pero no esté midiendo algo relacionado a otra variable de la misma investigación.

La validez discriminante se puede determinar a través del test de diferencias entre las chi cuadrado procede del siguiente modo:

1. Se estima mediante un AFC el modelo de medida donde todas las variables latentes pueden covariar.
2. Crear un nuevo modelo de medida idéntico al anterior, pero donde el coeficiente entre los dos factores cuya validez discriminante suscita dudas, es fijado a 1 (es decir, serían el mismo factor, con lo que sus ítems serían perfectamente intercambiables y no habría validez discriminante).
3. Se calcula un test para la diferencia entre las chi cuadrado de los dos modelos. La validez discriminante quedará demostrada sólo si la chi cuadrado es significativamente menor (mejor ajuste del modelo) para el primer modelo en el cual los dos constructos son vistos como factores distintos, aunque correlacionados (Bagozzi y Phillips, 1982).

Validez de criterio o nomológica: se basa en la relación de las variables que componen el modelo teórico en base a la literatura de estudios previos, los cuales fundamentan las relaciones.

En la siguiente tabla se resumen los valores aceptables para de las pruebas de validez convergente y discriminante de un modelo.

Tabla 4.21 Indicadores y Valores Aceptables para medir Validez.

	Indicador	Valor Aceptable	Autores
Validez Convergente	Carga factorial	Mayor a 0.50	Hair, Anderson, Tatham & Black (2004)
	Índices de bondad de ajuste (NFI, CFI, IFI)	Mayor a 0.80	Hair, Anderson, Tatham & Black (2004)
	RMSEA	Menor a 0.08	Hair, Anderson, Tatham & Black (2004)
Validez Discriminante	Test de las Diferencias de las Chi Cuadrado	Diferencia significativa	Bagozzi & Phillips (1982)

Fuente: Autora en base a literatura.

4.11.3. Fiabilidad y validez del instrumento de medida por escala.

Las pruebas para verificar la fiabilidad y validez del instrumento de medida se realizaron en 2 etapas: primero se realizó el análisis factorial confirmatorio de manera independiente para cada una de las escalas covariando y eliminando ítems para alcanzar los índices de bondad de ajuste. En la segunda etapa se unieron todas las escalas y relacionándolas de acuerdo al modelo teórico propuesto para esta investigación. En esta segunda etapa se realizó el análisis estructural de las relaciones propuestas en el modelo.

4.11.3.1. Fiabilidad y validez del modelo de Clima Organizacional

A continuación se muestran los resultados de la fiabilidad y validez del modelo de Clima Organizacional. En la siguiente figura se representa el modelo obtenido del análisis factorial confirmatorio.

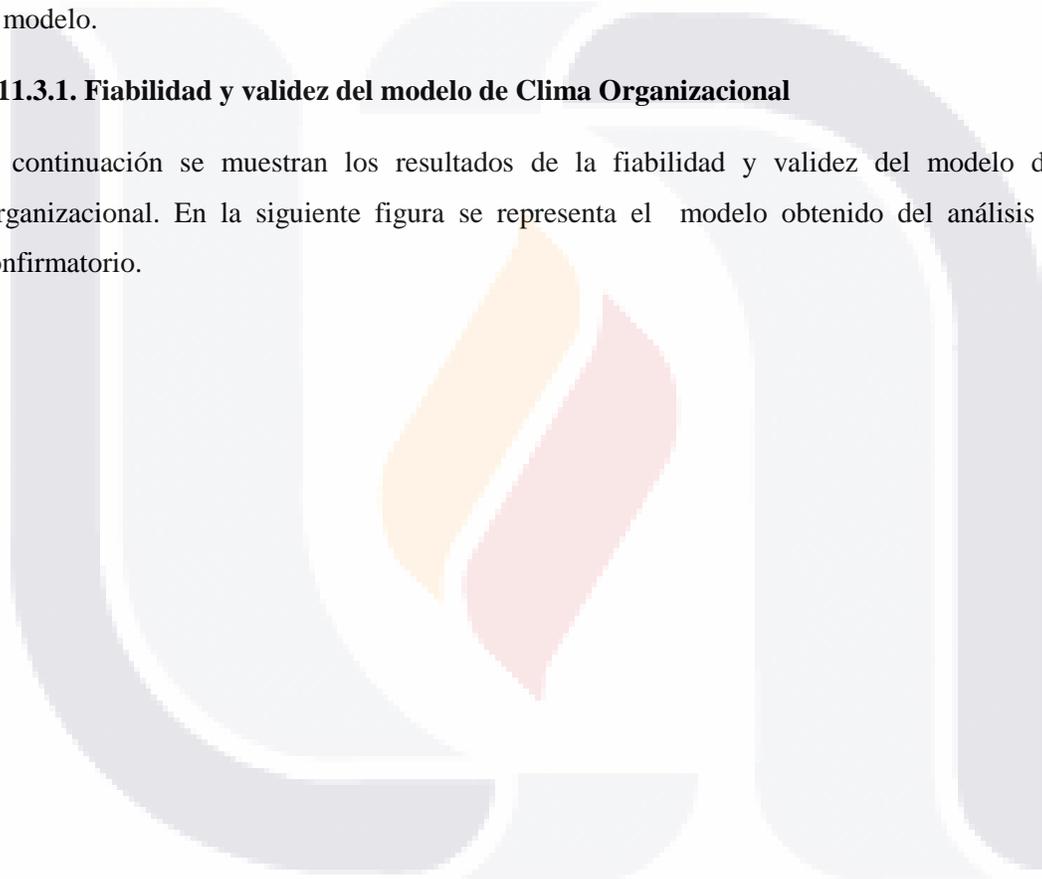
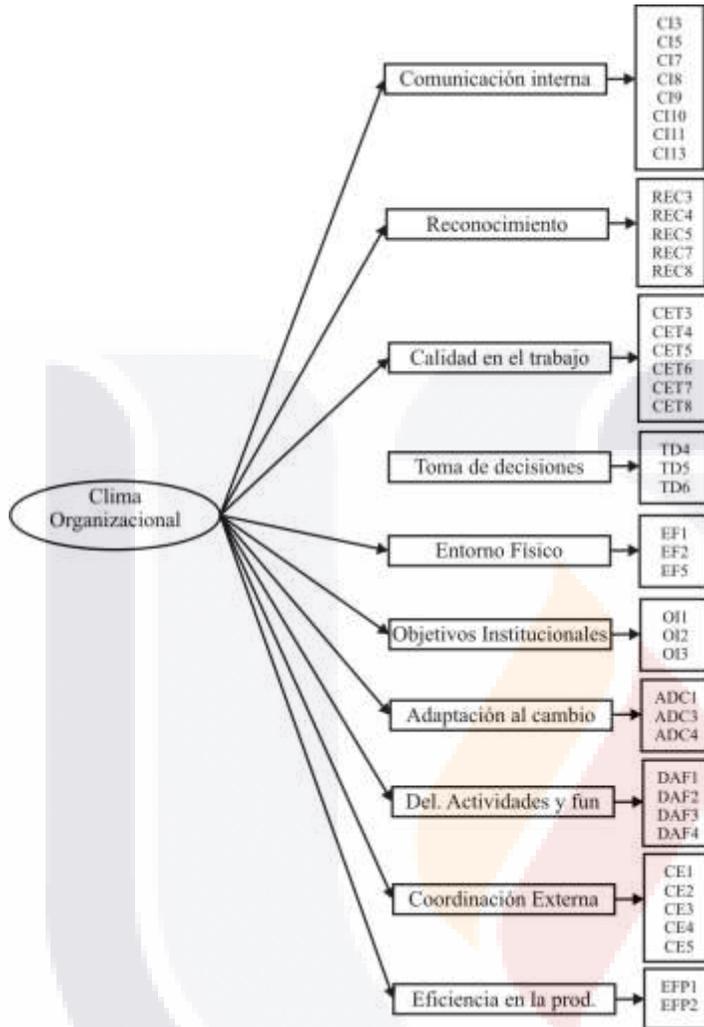


Figura 4.2. Modelo de Clima Organizacional obtenido del análisis factorial confirmatorio.



Fuente: AUTORA (2016)

La siguiente tabla se construye en base a los resultados obtenidos después de realizar el AFC. En la primera columna “Dimensión” se muestra el nombre del factor analizado, en la segunda columna “Indicador” se tienen los ítems que conforman el modelo ajustado, en seguida se muestra la “Carga factorial” estandarizada de cada uno de los ítems.

En la siguiente columna se encuentran los valores de t, donde todos los valores observados son superiores 2.58, lo cual implica un nivel de significancia superior al .01. Este indicador parte de la distribución t-Student y el 2.58 marca el límite de significancia de .01 marcada con ***.

Fiabilidad: En la columna de “alfa de Cronbach” se puede observar que todos los valores son superiores a 0.50 y cercanos a la unidad adecuándose al criterio propuesto por Hair, Anderson, Tatham & Black (2004)

La columna Índice de fiabilidad compuesta “IFC” muestra valores mayores a .70 coincidentes con los señalados por Fornell & Larcker (1981)

La columna del Índice de varianza extraída”IVE”, cuyos valores mayores a .50 también corresponden a los criterios marcados por Fornell y Larcker (1981)

Validez Convergente: En todos los casos se supera el criterio establecido de que la carga factorial sea mayor de 0.50 (Hair, Anderson, Tatham & Black ,2004)) ya que en todos los casos es mayor a 0.75.

En la parte inferior de la tabla se encuentran los índices de bondad de ajuste donde en los apartados que señalan el NFI, CFI, IFI donde se observa que los valores de NFI = .864 ; CFI = .907 ; IFI = .908 ; cumplen con el criterio de ser superiores a 0.80 Hair, Anderson, Tatham & Black (2004)

Por otro lado el Error cuadrático medio RMSEA muestra un valor de .077 entrando en el parámetro aceptable menor a 0.08 indicado por Hair, Anderson, Tatham & Black (2004)

Se puede observar que los diferentes indicadores utilizados para medir la fiabilidad del modelo de Clima Organizacional cuenta con un buen ajuste y se puede aseverar que dicho modelo es fiable.

Tabla 4.22 Consistencia Interna y Validación Convergente de las medidas de los constructos teóricos del modelo de Clima Organizacional.

Variable	Indicador	Carga Factorial	Valor de t	α de Cronbach	IFC	IVE
Comunicación interna	CI3	0.757	15.998 ***	0.949	0.949	0.699
	CI5	0.844	1.000 *			
	CI7	0.817	18.061 ***			
	CI8	0.876	20.310 ***			
	CI9	0.891	18.699 ***			
	CI10	0.834	18.665 ***			
	CI11	0.83	18.521 ***			
Reconocimiento	REC3	0.821	18.348 ***	0.926	0.923	0.716
	REC4	0.817	18.197 ***			
	REC5	0.829	18.760 ***			
	REC7	0.866	1.000 *			
	REC8	0.863	20.129 ***			
Calidad en el trabajo	CET3	0.844	21.238 ***	0.947	0.947	0.748
	CET4	0.857	21.669 ***			
	CET5	0.899	1.000 *			
	CET6	0.82	20.221 ***			
	CET7	0.88	24.035 ***			
	CET8	0.888	24.806 ***			

Toma de Decisiones	TD4	0.892	22.498 ***	0.925	0.924	0.802
	TD5	0.877	1.000 *			
	TD6	0.917	23.831 ***			
Entorno Físico	EF1	0.912	1.000 *	0.886	0.890	0.730
	EF2	0.86	21.531 ***			
	EF5	0.786	18.106 ***			
Objetivos Institucionales	OI1	0.914	1.000 *	0.953	0.955	0.875
	OI2	0.941	29.665 ***			
	OI3	0.951	30.723 ***			
Adaptación al cambio	ADC1	0.842	1.000 *	0.893	0.854	0.662
	ADC3	0.807	17.236 ***			
	ADC4	0.791	16.682 ***			
Delegación de actividades y funciones	DAF1	0.825	1.000 *	0.886	0.889	0.669
	DAF2	0.742	14.766 ***			
	DAF3	0.883	19.063 ***			
	DAF4	0.815	16.883 ***			
Coordinación Externa	CE1	0.875	1.000 *	0.946	0.937	0.747
	CE2	0.825	21.132 ***			
	CE3	0.849	20.581 ***			
	CE4	0.883	22.248 ***			
	CE5	0.888	22.535 ***			
Eficiencia en la productividad	EFP1	0.88	1.000 *	0.869	0.871	0.771
	EFP2	0.876	22.297 ***			
Chi / df = 2.833; p < 0.000; NFI = .864 ; CFI = .907 ; IFI = .908 ; RMSEA = .077						
* = Parámetros constreñidos a ese valor en el proceso de identificación *** = p < 0.001						

Fuente: AUTORA (2016)

Validez Discriminante: En la siguiente tabla se muestran los resultados de la validez discriminante. La cual se realizó mediante el la prueba de la diferencia de chi cuadrada, encontrando que todas las diferencias son significativas. (Bagozzi & Phillips ,1982) Siendo la mayoría de estas significativas al 95% de confiabilidad.

Tabla 4.23 Validez Discriminante del Modelo de Clima Organizacional

Dimensión	Dimensión	Diferencia de Chi Cuadrada	Significancia
Comunicación Interna	Reconocimiento	3.6	**
	Calidad en el trabajo	5.7	**
	Toma de decisiones	7.6	*
	Entorno físico	3.1	*
	Objetivos institucionales	3	*
	Adaptación al cambio	5.7	**
	Delegación de actividades y funciones	5	**
	Coordinación externa	3.7	**
	Eficiencia en la productividad	2.8	*
	Calidad en el trabajo	4.6	***

Reconocimiento	Toma de decisiones	3.8	***
	Entorno físico	14	***
	Objetivos institucionales	3.1	**
	Adaptación al cambio	5.5	***
	Delegación de actividades y funciones	5.6	***
	Coordinación externa	5.3	***
	Eficiencia en la productividad	6.3	***
Calidad en el trabajo	Toma de decisiones	4.9	***
	Entorno físico	3.3	**
	Objetivos institucionales	3.2	**
	Adaptación al cambio	4.8	***
	Delegación de actividades y funciones	5.5	***
	Coordinación externa	3.6	**
	Eficiencia en la productividad	4.6	***
Toma de decisiones	Entorno físico	2.7	*
	Objetivos institucionales	13.3	***
	Adaptación al cambio	3	*
	Delegación de actividades y funciones	4.1	**
	Coordinación externa	3.6	**
	Eficiencia en la productividad	1.5	-
Entorno físico	Objetivos institucionales	6	***
	Adaptación al cambio	11	***
	Delegación de actividades y funciones	12.5	***
	Coordinación externa	11.2	***
	Eficiencia en la productividad	12.7	***
Objetivos institucionales	Adaptación al cambio	4.2	***
	Delegación de actividades y funciones	4.9	***
	Coordinación externa	2.6	*
	Eficiencia en la productividad	8	***
Adaptación al cambio	Delegación de actividades y funciones	4.2	**
	Coordinación externa	2.8	*
	Eficiencia en la productividad	5.9	***
Delegación de actividades y funciones	Coordinación externa	7.3	***
	Eficiencia en la productividad	5.1	***
Coordinación externa	Eficiencia en la productividad	4.8	**
*** = p < 0.001; ** = p < 0.005; * = p < 0.009			

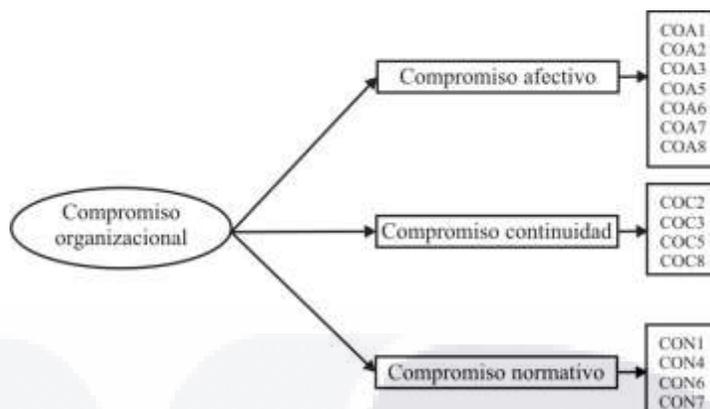
Fuente: AUTORA (2016)

4.11.3.2. Fiabilidad y Validez del Modelo de Compromiso Organizacional

A continuación se muestran los resultados de la fiabilidad y validez del modelo Compromiso Organizacional.

En la siguiente figura se representa el modelo obtenido del análisis factorial confirmatorio.

Figura 4.3. Modelo de Compromiso Organizacional obtenido del análisis factorial confirmatorio.



Fuente: AUTORA (2016)

Como podemos observar en la Tabla 4.20 se presentan los resultados finales de la aplicación del AFC del Modelo de Compromiso Organizacional, en que dicho modelo proporciona buenos ajustes de los datos: $\chi^2 / df = 3.272$; $p < 0.000$; índice de ajuste normalizado NFI = .920 ; índice de ajuste comparativo CFI = .943 ; índice de ajuste incremental IFI = .943 ; error cuadrático medio RMSEA= .085

En la siguiente columna se encuentran los valores de t, donde todos los valores observados son superiores 2.58, lo cual implica un nivel de significancia superior al .01. Este indicador parte de la distribución t-Student y el 2.58 marca el límite de significancia de .01 marcada con ***.

Fiabilidad: En la columna de “alfa de Cronbach” se puede observar que todos los valores superan el mínimo de 0.50 propuesto por Hair, Anderson, Tatham & Black (2004)

La columna Índice de fiabilidad compuesta “IFC” muestra que todos los valores son mayores a .86 es decir mayores al .70 señalado por Fornell & Larcker (1981)

La columna del Índice de varianza extraída”IVE”, muestra que todos los valores son mayores al .50 señalado por Fornell & Larcker (1981)

Validez Convergente: En todos los casos se supera el criterio establecido de que la carga factorial sea mayor de 0.50 (Hair, Anderson, Tatham & Black ,2004)) ya que en todos los casos es mayor a 0.75.

En la parte inferior de la tabla se encuentran los índices de bondad de ajuste donde en los apartados que señalan el NFI, CFI, IFI donde se observa que los valores cumplen con el criterio de ser superiores a 0.80 Hair, Anderson, Tatham & Black (2004)

Por otro lado el Error cuadrático medio RMSEA muestra un valor de .085 el cual excede el parámetro aceptable menor a 0.08 indicado por Hair, Anderson, Tatham & Black (2004)

Tabla 4.24 Consistencia Interna y Validación Convergente de las medidas de los constructos teóricos del modelo de Compromiso Organizacional.

Variable	Indicador	Carga Factorial	Valor de t	α de Cronbach	IFC	IVE
Compromiso Afectivo	COA1	0.806	1.000 *	0.902	0.883	0.525
	COA2	0.828	17.709 ***			
	COA3	0.838	17.118 ***			
	COA5	0.584	10.644 ***			
	COA6	0.562	10.135 ***			
	COA7	0.748	14.550 ***			
	COA8	0.651	12.206 ***			
	Compromiso de Continuidad	COC2	0.813			
COC3		0.810	15.826 ***			
COC5		0.830	1.000 *			
COC8		0.799	15.725 ***			
Compromiso Normativo	CON1	0.702	1.000 *	0.839	0.863	0.614
	CON4	0.876	11.283 ***			
	CON6	0.779	10.166 ***			
	CON7	0.767	10.832 ***			
Chi / df = 3.272 ; p < 0.000; NFI = .920 ; CFI = .943 ; IFI = .943 ; RMSEA = .085						
* = Parámetros constreñidos a ese valor en el proceso de identificación *** = p < 0.001						

Fuente: AUTORA (2016)

Validez Discriminante: En la tabla 4.21 se muestran los resultados de la validez discriminante. La cual se realizó mediante el la prueba de la diferencia de chi cuadrada, encontrando que todas las diferencias son significativas. (Bagozzi & Phillips ,1982).

Tabla 4.25 Validez Discriminante del Modelo de Compromiso Organizacional

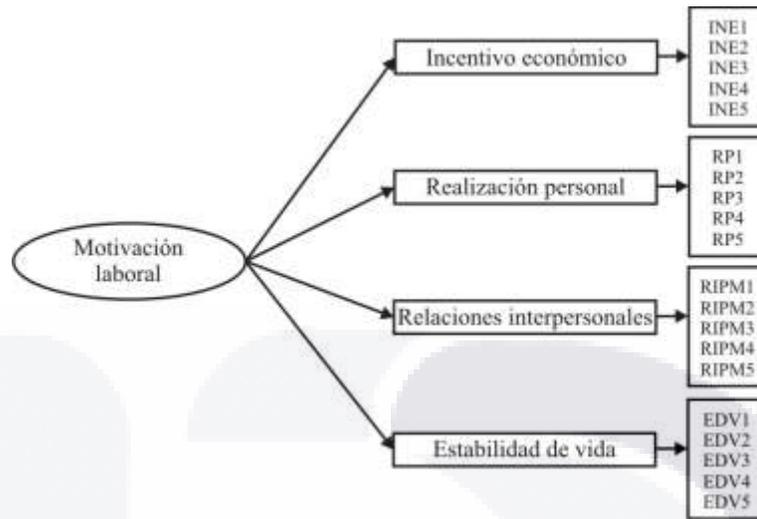
Dimensión	Dimensión	Diferencia de Chi Cuadrada	Significancia
Compromiso afectivo	Compromiso de Continuidad	3.2	*
	Compromiso Normativo	12.4	***
Compromiso de Continuidad	Compromiso Normativo	7.8	**

Fuente: AUTORA (2016)

4.11.3.3. Fiabilidad y Validez del Modelo de Motivación Laboral

A continuación se muestran los resultados de la fiabilidad y validez del modelo de Motivación Laboral. En la figura 4.3 se representa el modelo obtenido del análisis factorial confirmatorio.

Figura 4.4 Modelo de Motivación Laboral obtenido del análisis factorial confirmatorio.



Fuente: AUTORA (2016)

Como podemos observar en la Tabla 4.21 se presentan los resultados finales de la aplicación del AFC del Modelo de Motivación Laboral,

En la columna de los valores de t, donde todos los valores observados son superiores 2.58, lo cual implica un nivel de significancia superior al .01. Este indicador parte de la distribución t-Student y el 2.58 marca el límite de significancia de .01 marcada con ***.

Fiabilidad: En la columna de “alfa de Cronbach” se puede observar que todos los valores son superiores a 0.9 superando el mínimo de 0.50 propuesto por Hair, Anderson, Tatham & Black (2004)

La columna Índice de fiabilidad compuesta “IFC” muestra que todos los valores son mayores a .89 es decir mayores al .70 señalado por Fornell & Larcker (1981)

La columna del Índice de varianza extraída”IVE”, muestra que todos los valores son mayores a .639 es decir mayores al .50 señalado por Fornell & Larcker (1981)

Validez Convergente: En todos los casos se supera el criterio establecido de que la carga factorial sea mayor de 0.50 (Hair, Anderson, Tatham & Black ,2004).

En la parte inferior de la tabla se encuentran los índices de bondad de ajuste donde en los apartados que señalan el NFI, CFI, IFI donde se observa que los valores de índice de ajuste normalizado NFI = .864 ; índice de ajuste comparativo CFI = .907 ; índice de ajuste incremental IFI = .908 ; cumplen con el criterio de ser superiores a 0.80 Hair, Anderson, Tatham & Black (2004)

Por otro lado el Error cuadrático medio RMSEA muestra un valor de .084 el cual sobrepasa el máximo parámetro aceptable menor a 0.08 indicado por Hair, Anderson, Tatham & Black (2004).

Tabla 4.26 Consistencia Interna y Validación Convergente de las medidas de los constructos teóricos del modelo de Motivación Laboral

Variable	Indicador	Carga Factorial	Valor de t	α de Cronbach	IFC	IVE
Incentivo Económico	INE1	0.834	1.000 *	0.903	0.898	0.639
	INE2	0.829	16.774 ***			
	INE3	0.782	15.478 ***			
	INE4	0.837	17.013 ***			
	INE5	0.708	13.497 ***			
Realización Personal	RP1	0.872	1.000 *	0.966	0.967	0.856
	RP2	0.936	25.553 ***			
	RP3	0.948	26.385 ***			
	RP4	0.948	26.372 ***			
	RP5	0.92	24.521 ***			
Relaciones Interpersonales	RIPM1	0.916	1.000 *	0.945	0.950	0.791
	RIPM2	0.923	27.745 ***			
	RIPM3	0.776	18.579 ***			
	RIPM4	0.906	26.393 ***			
	RIPM5	0.918	23.201 ***			
Estabilidad de Vida	EDV1	0.885	1.000 *	0.924	0.932	0.735
	EDV2	0.874	25.132 ***			
	EDV3	0.941	26.823 ***			
	EDV4	0.906	24.437 ***			
	EDV5	0.649	13.329 ***			
Chi / df = 3.151 ; p < 0.000; NFI = .931 ; CFI = .952 ; IFI = .952 ; RMSEA = .084						
* = Parámetros constreñidos a ese valor en el proceso de identificación *** = p < 0.001						

Fuente: AUTORA (2016)

Validez Discriminante: En la tabla 4.22 se muestran los resultados de la validez discriminante. La cual se realizó mediante el la prueba de la diferencia de chi cuadrada, encontrando que todas las diferencias son significativas. (Bagozzi & Phillips ,1982) Siendo la mayoría de estas significativas al 99% de confiabilidad.

Tabla 4.27 Validez Discriminante del Modelo de Motivación Laboral

Dimensión	Dimensión	Diferencia de Chi Cuadrada	Significancia
Incentivo Económico	Realización personal	22.5	***
	Relaciones interpersonales	32.8	***
	Estabilidad de vida	27.9	***
Realización personal	Relaciones interpersonales	2.8	*
	Estabilidad de vida	5.2	***
Relaciones interpersonales	Estabilidad de vida	5.2	***

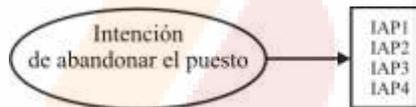
*** = p < 0.001; ** = p < 0.005; * = p < 0.009

Fuente: AUTORA (2016)

4.11.3.4. Fiabilidad y Validez del Modelo de Intención de Abandonar el Puesto

A continuación se muestran los resultados de la fiabilidad y validez del modelo de Intención de Abandonar el Puesto. En la siguiente figura se representa el modelo obtenido del análisis factorial confirmatorio.

Figura 4.5 Modelo de Intención de Abandonar el Puesto obtenido del análisis factorial confirmatorio.



Fuente: AUTORA (2016)

En la Tabla 4.23 se presentan los resultados finales de la aplicación del AFC del Modelo de Compromiso Organizacional, en la columna de los valores de t, podemos apreciar que todos los valores observados son superiores 2.58, lo cual implica un nivel de significancia superior al .01. Este indicador parte de la distribución t-Student y el 2.58 marca el límite de significancia de .01 marcada con ***.

Fiabilidad: En la columna de “alfa de Cronbach” se puede observar un valor de 0.918 ; superando el mínimo de 0.50 propuesto por Hair, Anderson, Tatham & Black (2004)

La columna Índice de fiabilidad compuesta “IFC” muestra que un valor de 0.925 es decir mayor al .70 señalado por Fornell & Larcker (1981)

La columna del Índice de varianza extraída”IVE”, muestra que el valor es de 0.757 es decir mayor al .50 señalado por Fornell & Larcker (1981)

Validez Convergente: En todos los casos se supera el criterio establecido de que la carga factorial sea mayor de 0.50 (Hair, 1999) ya que en todos los casos es mayor a 0.75.

En la parte inferior de la tabla se encuentran los índices de bondad de ajuste donde en los apartados que señalan el NFI, CFI, IFI donde se observa que los valores de índice de ajuste normalizado NFI = .998 ; índice de ajuste comparativo CFI = .999 ; índice de ajuste incremental IFI = .999 ; cumplen con el criterio de ser superiores a 0.80 Hair, Anderson, Tatham & Black (2004)

Por otro lado el Error cuadrático medio RMSEA muestra un valor de .041 entrando en el parámetro aceptable menor a 0.08 indicado por Hair, Anderson, Tatham & Black (2004).

Tabla 4.28 Consistencia Interna y Validación Convergente de las medidas de los constructos teóricos del modelo de Intención de Abandonar el Puesto.

Variable	Indicador	Carga Factorial	Valor de t	α de Cronbach	IFC	IVE
Intención de abandonar el puesto	IAP1	0.906	1.000 *	0.918	0.925	0.757
	IAP2	0.886	23.220 ***			
	IAP3	0.923	26.051 ***			
	IAP4	0.755	16.751 ***			
Chi / df = 1.529 ; p < 0.000; NFI = .998 ; CFI = .999 ; IFI = .999 ; RMSEA = .041						
* = Parámetros constreñidos a ese valor en el proceso de identificación *** = p < 0.001						

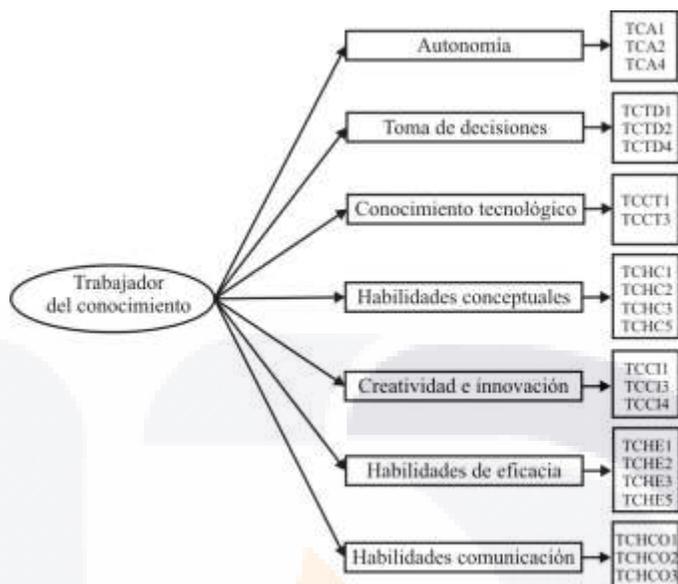
Fuente: AUTORA (2016)

Se puede observar que los diferentes indicadores utilizados para medir la fiabilidad del modelo de cuenta con un buen ajuste y se puede aseverar que dicho modelo es fiable.

4.11.3.5. Fiabilidad y Validez del Modelo de Trabajador del conocimiento.

A continuación se muestran los resultados de la fiabilidad y validez de la escala de Trabajador del conocimiento. En la siguiente figura se representa el modelo obtenido del análisis factorial confirmatorio.

Figura 4.6. Modelo inicial de la escala de Trabajador del conocimiento sometido al análisis factorial confirmatorio.



Fuente: AUTORA (2016)

En la columna de los valores de t, observamos que todos los valores son superiores 2.58, lo cual implica un nivel de significancia superior al .01. Este indicador parte de la distribución t-Student y el 2.58 marca el límite de significancia de .01 marcada con ***.

Fiabilidad: En la columna de “alfa de Cronbach” se puede observar que todos los valores son superiores a 0.7 superando el mínimo de 0.50 propuesto por Hair, Anderson, Tatham & Black (2004).

La columna Índice de fiabilidad compuesta “IFC” muestra que todos los valores son mayores a .78 por lo tanto mayores al .70 señalado por Fornell & Larcker (1981)

La columna del Índice de varianza extraída”IVE”, muestra que todos los valores son mayores al .50 señalado por Fornell & Larcker (1981)

Validez Convergente: En todos los casos se supera el criterio establecido de que la carga factorial sea mayor de 0.50 (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2004) ya que en todos los casos es mayor a 0.70.

En la parte inferior de la tabla se encuentran los índices de bondad de ajuste donde en los apartados que señalan el NFI, CFI, IFI donde se observa que los valores de Chi / df = 3.138 ; p < 0.000; índice de ajuste normalizado NFI = .889 ; índice de ajuste comparativo CFI = .921 ; índice de ajuste incremental IFI = .921 ; cumplen con el criterio de ser superiores a 0.80 Hair, Anderson, Tatham & Black (2004)

Por otro lado el Error cuadrático medio RMSEA muestra un valor de .083 superando el límite parámetro aceptable menor a 0.08 indicado por Hair, Anderson, Tatham & Black (2004).

Tabla 4.29. Consistencia Interna y Validación Convergente de las medidas de los constructos teóricos del modelo de Trabajador del conocimiento.

Variable	Indicador	Carga Factorial	Valor de t	α de Cronbach	IFC	IVE
Autonomía	TCA1	0.769	1.000 *	0.831	0.789	0.555
	TCA2	0.7	16.192 ***			
	TCA4	0.765	12.610 ***			
Toma de decisiones	TCTD1	0.863	1.000 *	0.878	0.898	0.745
	TCTD2	0.872	18.871 ***			
	TCTD4	0.856	18.276 ***			
Conocimiento tecnológico	TCCT1	0.768	1.000 *	0.791	0.797	0.664
	TCCT3	0.859	15.696 ***			
Habilidades conceptuales	TCHC1	0.789	1.000 *	0.858	0.882	0.652
	TCHC2	0.712	13.119 ***			
	TCHC3	0.816	14.816 ***			
	TCHC5	0.902	15.508 ***			
Creatividad e Innovación	TCCI1	0.902	1.000 *	0.888	0.876	0.702
	TCCI3	0.753	15.922 ***			
	TCCI4	0.852	19.876 ***			
Habilidades de eficacia	TCHE1	0.802	1.000 *	0.862	0.869	0.624
	TCHE2	0.8	15.526 ***			
	TCHE3	0.788	15.324 ***			
	TCHE5	0.769	13.397 ***			
Habilidades de comunicación	TCHCO1	0.741	1.000 *	0.794	0.839	0.639
	TCHCO2	0.755	12.166 ***			
	TCHCO3	0.889	12.267 ***			
Chi / df = 3.138 ; p < 0.000; NFI = .889 ; CFI = .921 ; IFI = .921 ; RMSEA = .083						
* = Parámetros constreñidos a ese valor en el proceso de identificación *** = p < 0.001						

Fuente: AUTORA (2016)

Validez Discriminante: En la tabla 4.25 se muestran los resultados de la validez discriminante. La cual se realizó mediante el la prueba de la diferencia de chi cuadrada, encontrando que todas las diferencias son significativas. (Bagozzi & Phillips ,1982) Siendo la mayoría de estas significativas al 99% de confiabilidad.

Tabla 4.30 Validez Discriminante del Modelo de la escala: Trabajador del conocimiento

Dimensión	Dimensión	Diferencia de Chi Cuadrada	Significancia
Autonomía	Toma de decisiones	116.1	***
	Conocimiento tecnológico	115	***
	Habilidades conceptuales	127	***
	Habilidades eficacia	125	***
	Creatividad e innovación	135	***
	Habilidades de comunicación	128.9	***
Toma de decisiones	Conocimiento tecnológico	91	***
	Habilidades conceptuales	116.6	***
	Habilidades eficacia	110.3	***
	Creatividad e innovación	106.3	***
	Habilidades de comunicación	117	***
Conocimiento tecnológico	Habilidades conceptuales	108	***
	Habilidades eficacia	96.5	***
	Creatividad e innovación	83.5	***
	Habilidades de comunicación	94.3	***
Habilidades conceptuales	Habilidades eficacia	112.2	***
	Creatividad e innovación	107.2	***
	Habilidades de comunicación	105.3	***
Habilidades eficacia	Creatividad e innovación	97	***
	Habilidades de comunicación	106	***
Creatividad e innovación	Habilidades de comunicación	97	***

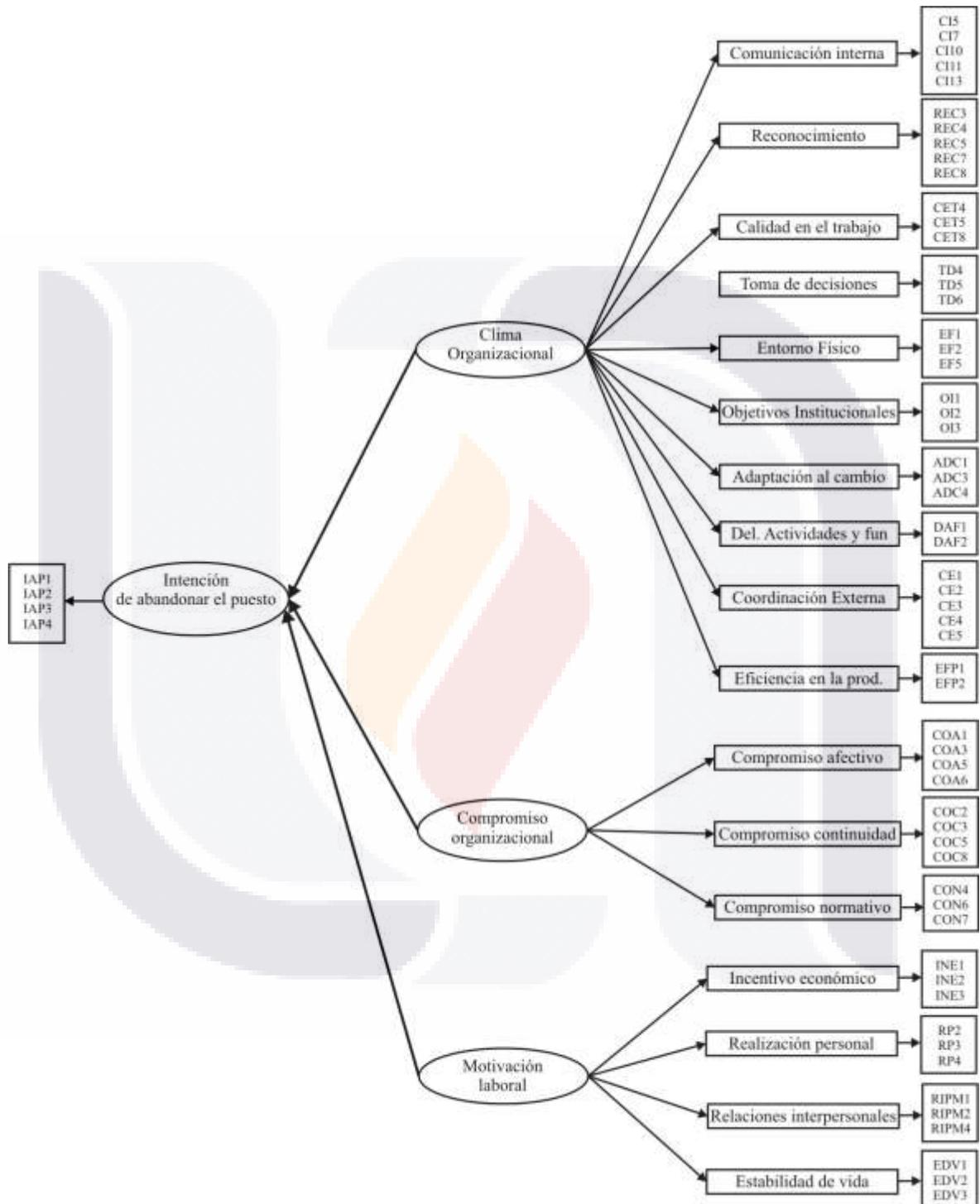
*** = p < 0.001; ** = p < 0.005; * = p < 0.009

Fuente: AUTORA (2016)

4.11.4 Fiabilidad y Validez del Modelo de Clima Organizacional, Compromiso Organizacional y Motivación Laboral en la Intención de Abandonar el Puesto. Modelo Completo.

A continuación se muestran los resultados de la fiabilidad y validez del modelo de Clima Organizacional, Compromiso Organizacional y Motivación Laboral en la Intención de Abandonar el Puesto. En la siguiente figura se representa el modelo obtenido del análisis factorial confirmatorio.

Figura 4.7 Modelo de Clima Organizacional, Compromiso Organizacional y Motivación Laboral en la Intención de Abandonar el Puesto obtenido del análisis factorial confirmatorio.



Fuente: AUTORA (2016)

En la columna de los valores de t, observamos que todos los valores son superiores 2.58, lo cual implica un nivel de significancia superior al .01. Este indicador parte de la distribución t-Student y el 2.58 marca el límite de significancia de .01 marcada con ***.

Fiabilidad: En la columna de “alfa de Cronbach” se puede observar que todos los valores son superiores a 0.78 superando el mínimo de 0.50 propuesto por Hair, Anderson, Tatham & Black (2004).

La columna Índice de fiabilidad compuesta “IFC” muestra que todos los valores son mayores a .77 es decir mayores al .70 señalado por Fornell & Larcker (1981)

La columna del Índice de varianza extraída”IVE”, muestra que todos los valores son mayores a .63 es decir mayores al .50 señalado por Fornell & Larcker (1981)

Validez Convergente: En todos los casos se supera el criterio establecido de que la carga factorial sea mayor de 0.50 Hair, Anderson, Tatham & Black (2004).

En la parte inferior de la tabla se encuentran los índices de bondad de ajuste donde en los apartados que señalan el NFI, CFI, IFI donde se observa que los valores de $\chi^2 / df = 2.933$; $p < 0.000$; índice de ajuste normalizado NFI = .837 ; índice de ajuste comparativo CFI = .848 ; índice de ajuste incremental IFI = .849 ; cumplen con el criterio de ser superiores a 0.80 Hair, Anderson, Tatham & Black (2004)

Por otro lado el Error cuadrático medio RMSEA muestra un valor de .079 entrando en el parámetro aceptable menor a 0.08 indicado por Hair, Anderson, Tatham & Black (2004)

Se puede observar que los diferentes indicadores utilizados para medir la fiabilidad del modelo cuentan con un buen ajuste y se puede aseverar que dicho modelo es fiable.

Tabla 4.31 Validez Discriminante del Modelo de Clima Organizacional, Compromiso Organizacional y Motivación Laboral en la Intención de Abandonar el Puesto. Modelo Completo.

Variable	Indicador	Carga Factorial	Valor de t	α de Cronbach	IFC	IVE
Comunicación Interna	CI5	0.784	15.831 ***	0.910	0.909	0.666
	CI7	0.809	1.000 *			
	CI10	0.82	16.865 ***			
	CI11	0.847	17.673 ***			
	CI13	0.82	17.205 ***			
Reconocimiento	REC3	0.82	17.221 ***	0.926	0.923	0.704
	REC4	0.817	17.112 ***			
	REC5	0.83	1.000 *			
	REC7	0.867	18.815 ***			

	REC8	0.861	18.642 ***			
Calidad en el trabajo	CET4	0.854	21.316 ***	0.908	0.909	0.769
	CET5	0.888	1.000 *			
	CET8	0.888	23.204 ***			
Toma de decisiones	TD4	0.893	22.520 ***	0.925	0.924	0.801
	TD5	0.876	1.000 *			
	TD6	0.916	23.744 ***			
Entorno Físico	EF1	0.911	1.000 *	0.886	0.89	0.73
	EF2	0.859	21.453 ***			
	EF5	0.788	18.170 ***			
Objetivos Institucionales	OI1	0.913	1.000 *	0.953	0.955	0.875
	OI2	0.942	29.598 ***			
	OI3	0.951	30.516 ***			
Adaptación al cambio	ADC1	0.845	1.000 *	0.893	0.854	0.662
	ADC3	0.805	17.273 ***			
	ADC4	0.789	16.737 ***			
Delegación de act. y funciones	DAF1	0.846	1.000 *	0.781	0.778	0.638
	DAF2	0.748	14.078 ***			
Coordinación Externa	CE1	0.874	1.000 *	0.946	0.937	0.747
	CE2	0.828	21.237 ***			
	CE3	0.853	20.720 ***			
	CE4	0.881	22.115 ***			
	CE5	0.885	22.321 ***			
Eficiencia en la Productividad	EFP1	0.882	1.000 *	0.869	0.871	0.771
	EFP2	0.874	22.304 ***			
Compromiso afectivo	COA1	0.807	1.000 *	0.838	0.796	0.501
	COA3	0.821	14.516 ***			
	COA5	0.59	10.172 ***			
	COA6	0.574	9.869 ***			
Compromiso de continuidad	COC2	0.816	15.666 ***	0.896	0.887	0.662
	COC3	0.814	16.623 ***			
	COC5	0.825	1.000 *			
	COC8	0.8	15.608 ***			
Compromiso Normativo	CON4	0.87	1.000 *	0.853	0.852	0.657
	CON6	0.787	15.471 ***			
	CON7	0.772	15.105 ***			
Incentivo Económico	INE1	0.807	1.000 *	0.858	0.858	0.669
	INE2	0.841	14.906 ***			
	INE3	0.805	14.468 ***			
Realización Personal	RP2	0.935	34.305 ***	0.963	0.963	0.898
	RP3	0.956	38.118 ***			
	RP4	0.951	1.000 *			
Relaciones Interpersonales	RIPM1	0.915	1.000 *	0.935	0.936	0.829
	RIPM2	0.924	27.176 ***			
	RIPM4	0.892	24.783 ***			

Estabilidad de Vida	EDV1	0.882	1.000 *	0.931	0.925	0.804
	EDV2	0.871	24.895 ***			
	EDV3	0.935	25.909 ***			
Intención de Abandonar el Puesto	IAP1	0.885	1.000 *	0.918	0.907	0.71
	IAP2	0.858	20.343 ***			
	IAP3	0.904	22.809 ***			
	IAP4	0.709	14.567 ***			
Chi / df = 2.933 ; p < 0.000; NFI = .837 ; CFI = .848 ; IFI = .849 ; RMSEA = .079						
* = Parámetros constreñidos a ese valor en el proceso de identificación *** = p < 0.001						

Fuente: AUTORA (2016)

Tabla 4.32 Validez Discriminante del Modelo completo

Dimensión	Dimensión	Diferencia de Chi Cuadrada	Significancia
Clima Organizacional	Compromiso Organizacional	7.4	***
	Motivación laboral	48.1	***
	Intención de Abandonar el Puesto	38.6	***
Compromiso Organizacional	Motivación laboral	39.9	***
	Intención de Abandonar el Puesto	37.7	***
Motivación Laboral	Intención de Abandonar el Puesto	48.8	***
*** = p < 0.001; ** = p < 0.005; * = p < 0.009			

Fuente: AUTORA (2016)

A continuación se observa la composición de las escalas utilizadas después de la depuración de ítems realizada en el análisis factorial confirmatorio. En esta tabla se puede observar que en algunos casos el Alpha de Cronbach bajó debido a los cambios que se realizaron en la depuración de ítems del análisis factorial confirmatoria, sin embargo dichos Alphas siguen siendo altos y superan los mínimos requeridos por la literatura.

Tabla 4.33 Composición de cada escala después de la depuración del AFC

DIIMENSIONES	# de Ítems de la escala		Alpha de Cronbach	
	Inicial	Final	Inicial	Final
Clima Organizacional				
Comunicación Interna	14	5	0.951	0.910
Reconocimiento	10	5	0.940	0.926
Relaciones Interpersonales	8	-	0.948	-
Calidad En El Trabajo	8	3	0.954	0.908
Toma De Decisiones	6	3	0.835	0.925
Entorno Físico	6	3	0.929	0.886
Objetivos Institucionales	3	3	0.953	0.953
Compromiso	4	-	0.924	-
Adaptación Al Cambio	5	3	0.904	0.893

Delegación De Actividades Y Funciones	4	2	0.886	0.781
Coordinación Externa	5	5	0.946	0.946
Eficiencia En La Productividad	3	2	0.646	0.869
Total de ítems Clima Organizacional	76	34		
Compromiso Organizacional				
Compromiso Afectivo	8	4	0.891	0.838
Compromiso de Continuidad	8	4	0.775	0.896
Compromiso Normativo	8	3	0.866	0.853
Total de ítems Compromiso Organizacional	24	11		
Motivación Laboral				
Incentivo Económico	5	3	0.903	0.858
Realización Personal	5	3	0.966	0.963
Relaciones Interpersonales	5	3	0.945	0.935
Estabilidad de Vida	5	3	0.924	0.931
Total de ítems Motivación Laboral	20	12		
Intención de Abandonar el Puesto				
Intención de Abandonar el Puesto	4	4	0.918	0.918
Total de ítems Intención de Abandonar el Puesto	4	4		
Trabajador del Conocimiento				
Autonomía	4	4	0.821	0.821
Toma de decisiones	4	3	0.907	0.878
Conocimiento tecnológico	4	2	0.846	0.791
Habilidades conceptuales	5	4	0.893	0.858
Creatividad e Innovación	5	3	0.889	0.888
Habilidades de eficacia	4	4	0.862	0.862
Habilidades de comunicación	3	3	0.794	0.794
Total de ítems Trabajador del Conocimiento	29	23		
Ítems Totales	153	84		

Fuente: AUTORA (2016)

4.11.5 Ítems eliminados

A continuación se muestran los ítems que fueron eliminados de cada escala después del análisis factorial confirmatoria. Los ítems eliminados aparecen en letra cursiva.

Comunicación Interna

- 1 *CI1 Me siento libre para conversar con mi superior acerca de materias relacionadas con mi trabajo.*
- 2 *CI2 La relación con mis compañeros de trabajo es adecuada.*
- 3 *CI3 Siento que mi relación con mi jefe directo es de confianza y apoyo reciproco.*
- 4 *CI4 Creo que en mi área de trabajo se producen errores por falta de información.*
- 5 *CI5 Mi jefe se preocupa de explicar todo muy bien de modo que no existan confusiones.*
- 6 *CI6 Considero que se me entrega la información suficiente en el momento, para realizar bien mi trabajo.*
- 7 *CI7 Ante un problema en mi trabajo puedo hablar con mi jefe en forma franca y sincera.*
- 8 *CI8 Trabajamos en equipo.*

- 9 CI9 *Avanzamos en la misma dirección.*
- 10 CI10 *Nuestra información se comparte con el resto del equipo de trabajo.*
- 11 CI11 *Nuestros mecanismos de comunicación son adecuados.*
- 12 CI12 *Realizamos reuniones efectivas.*
- 13 CI13 *Entre nosotros, comunicamos cuando y donde podemos ser localizados.*
- 14 CI14 *Respetamos nuestro tiempo mutuamente.*

Reconocimiento

- 15 REC1 *En esta organización se estimula la capacitación de los trabajadores.*
- 16 REC2 *En esta organización se trabaja regularmente con un plan para la capacitación de los trabajadores.*
- 17 REC3 *Se ofrecen posibilidades para el desarrollo personal de los trabajadores.*
- 18 REC4 *Existe equidad en el acceso a la capacitación.*
- 19 REC5 *Los trabajadores de su Departamento/ Servicio/ Unidad son frecuentemente elogiados, más que criticados y corregidos.*
- 20 REC6 *Hemos sido partícipes de los buenos resultados.*
- 21 REC7 *La actuación de calidad es gratificada.*
- 22 REC8 *La jefatura se fija más en las habilidades de los trabajadores que en sus puntos débiles.*
- 23 REC9 *Hay grupos de trabajadores que casi nunca reciben atención ni reconocimiento.*
- 24 REC10 *El trabajador que ha sido llamado por el jefe, espera más bien elogios que críticas.*

Relaciones Interpersonales

- 25 RIP1 *Lo pasamos bien trabajando juntos.*
- 26 RIP2 *Tenemos ganas de ir a trabajar cada día.*
- 27 RIP3 *Nos sentimos seguros en nuestro trabajo.*
- 28 RIP4 *Nos ayudamos y animamos unos a otros.*
- 29 RIP5 *Nuestra comunicación es abierta y transparente.*
- 30 RIP6 *Confiamos los unos en los otros.*
- 31 RIP7 *Hablamos los unos CON los otros, pero no los unos DE los otros.*
- 32 RIP8 *Respetamos las habilidades, los deseos y la personalidad de los demás.*

Calidad en el Trabajo

- 33 CET1 *Nos tomamos en serio la calidad.*
- 34 CET2 *Conocemos nuestras fortalezas y debilidades.*
- 35 CET3 *Evaluamos regularmente la calidad de nuestras actividades.*
- 36 CET4 *Hacemos uso óptimo de nuestros recursos.*

- 37 CET5 Exigimos calidad entre nosotros.
- 38 CET6 *Hacemos realmente todo lo que podemos hacer.*
- 39 CET7 *Trabajamos todos para impulsar mejoras y desarrollar nuestro departamento.*
- 40 CET8 Existe orden y disciplina adecuados para realizar nuestro trabajo.

Toma de Decisiones

- 41 TD1 *Las decisiones de mi departamento se toman dentro del mismo departamento.*
- 42 TD2 *Las decisiones se toman oportunamente.*
- 43 TD3 *Pienso que las decisiones en mi departamento se hacen pensando en los trabajadores.*
- 44 TD4 Puedo emplear mi propia iniciativa para hacer las cosas.
- 45 TD5 Siento que en esta organización se anima a los trabajadores a que tomen sus propias decisiones.
- 46 TD6 Las decisiones se basan en información confiable.

Entorno Físico

- 47 EF1 El entorno físico mejora el bienestar y la eficiencia de mi departamento.
- 48 EF2 La decoración y el diseño es acorde a la función de mi departamento.
- 49 EF3 *El espacio físico es suficiente.*
- 50 EF4 *Tiene una ventilación e iluminación adecuada.*
- 51 EF5 El nivel de ruido es adecuado y me permite el correcto desarrollo de mis funciones.
- 52 EF6 *Mi departamento cuenta con los equipos e insumos necesarios para el desarrollo de mis funciones.*

Objetivos Institucionales

- 53 OI1 Los objetivos están claramente definidos.
- 54 OI2 Conozco los objetivos.
- 55 OI3 Estoy de acuerdo con ellos.

Compromiso

- 56 C1 *Cumplimos nuestros acuerdos.*
- 57 C2 *Estamos dispuestos a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige.*
- 58 C3 *Me siento con la camiseta puesta.*
- 59 C4 *Nos sentimos responsables de los éxitos y fracasos de nuestro departamento.*

Adaptación al cambio

- 60 ADC1 Sabemos cuáles son los progresos de nuestro departamento.
- 61 ADC2 *Sentimos la necesidad de que existan cambios.*

- 62 ADC3 Somos lo suficientemente flexibles para aceptar los cambios.
- 63 ADC4 Estamos dispuestos a adaptarnos a los cambios.
- 64 ADC5 *Hemos empezado a usar nuevas tecnologías o herramientas de gestión.*

Delegación de actividades y funciones

- 65 DAF1 Hay suficiente delegación de actividades y funciones.
- 66 DAF2 Las capacidades de los trabajadores son usadas de la forma más ventajosa.
- 67 DAF3 *La forma de delegación es adecuada.*
- 68 DAF4 *Los trabajadores están capacitados para asumir las funciones delegadas.*

Coordinación externa

- 69 CE1 Trabajamos bien con el resto de los departamentos.
- 70 CE2 Conozco quiénes son los usuarios de mi departamento.
- 71 CE3 Conozco lo que los usuarios de mi departamento requieren.
- 72 CE4 La comunicación de la administración es adecuada.
- 73 CE5 El flujo de información con el resto de los departamentos es adecuado.

Eficiencia en la productividad

- 74 EFP1 Mi departamento responde a las expectativas de la organización con respecto de su eficiencia y productividad.
- 75 EFP2 Las tareas son siempre realizadas en forma oportuna, de acuerdo a normas establecidas y haciendo el mejor uso de los recursos.
- 76 EFP3 *Hay grupos de funcionarios que casi nunca reciben atención ni reconocimiento.*

Compromiso afectivo

- 77 COA1 Sería muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización.
- 78 COA2 *Disfruto conversar acerca de mi organización con gente fuera de ella.*
- 79 COA3 Realmente siento como míos los problemas de esta organización.
- 80 COA4 *Pienso que podría fácilmente sentirme tan comprometido con otra organización como me siento con esta.*
- 81 COA5 No me siento como “parte de la familia” en mi organización.
- 82 COA6 No me siento “emocionalmente unido” a esta organización.
- 83 COA7 *Esta organización tiene mucho significado personal para mí.*
- 84 COA8 *No siento un “fuerte” sentido de pertenencia en esta organización.*

Compromiso de continuidad

- 85 COC1 *No tengo miedo de lo que pudiera pasar si renuncio a mi trabajo, aun sin tener otro trabajo en puerta.*
- 86 COC2 *Sería muy duro para mi dejar mi organización en este momento, aun si lo quisiera.*
- 87 COC3 *Gran parte de mi vida se vería afectada si decidiera dejar mi organización en este momento.*
- 88 COC4 *No sería muy costoso para mí dejar mi organización en este momento.*
- 89 COC5 *Ahora mismo, permanecer en mi organización es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.*
- 90 COC6 *Siento que tengo muy pocas razones para considerar dejar esta organización.*
- 91 COC7 *Una de las pocas y serias consecuencias de dejar esta organización seria la falta de alternativas laborales disponibles.*
- 92 COC8 *Una de las mayores razones por las que continúo trabajando en esta organización es que dejarla requeriría un considerable sacrificio personal y que otra organización podría no igualar los beneficios y prestaciones que tengo aquí.*

Compromiso normativo

- 93 CON1 *Creo que actualmente las personas cambian demasiado frecuentemente de organización.*
- 94 CON2 *No creo que una persona “tenga” que ser siempre leal a su organización.*
- 95 CON3 *Cambiar de una organización a otra no me parece antiético en absoluto.*
- 96 CON4 *Una de las principales razones por las que continúo trabajando en esta organización es porque considero que la lealtad es importante y por lo tanto siento el deber moral de permanecer en esta organización.*
- 97 CON5 *Si tuviera una oferta por un mejor trabajo en otro lugar sentiría que no es correcto dejar mi organización.*
- 98 CON6 *Me educaron a creer en el valor de permanecer leal a una organización.*
- 99 CON7 *Las cosas eran mejores cuando las personas estaban en una organización por la mayor parte de sus carreras.*
- 100 CON8 *No pienso que ser una persona comprometida con la organización sea algo importante hoy en día.*

Intención de abandonar el Puesto

- 101 IAP1 *Intento cambiar de empleo.*
- 102 IAP2 *A menudo pienso en abandonar este empleo.*
- 103 IAP3 *Probablemente veré otro empleo el próximo año.*
- 104 IAP4 *¿Cuánto tiempo más planeo seguir trabajando en esta empresa?*

Incentivo económico

- 105 INE1 *Siento que mi paga reconoce mi esfuerzo.*
- 106 INE2 *Mi sueldo satisface mis necesidades básicas.*
- 107 INE3 *Hay posibilidades de avance salarial en este empleo.*
- 108 INE4 *Mi paga corresponde a mi responsabilidad.*
- 109 INE5 *En este empleo puedo prosperar económicamente si me esfuerzo.*

Realización Personal

- 110 RP1 *Mi trabajo me hace sentir pleno.*
- 111 RP2 *Mi trabajo es importante para mí.*
- 112 RP3 *Realizar este empleo contribuye a mi bienestar.*
- 113 RP4 *Este trabajo tiene un significado positivo en mi vida.*
- 114 RP5 *Estoy contento de hacer este trabajo.*

Relaciones interpersonales

- 115 RIPM1 *He hecho amigos en mi trabajo.*
- 116 RIPM2 *Me gusta convivir con mis compañeros de trabajo.*
- 117 RIPM3 *Asisto a reuniones sociales y otros eventos con mis compañeros de trabajo.*
- 118 RIPM4 *Las relaciones con compañeros de trabajo son cordiales.*
- 119 RIPM5 *Estoy a gusto con el trato que recibo de mis compañeros de trabajo.*

Estabilidad de vida

- 120 EDV1 *Mi trabajo me mantiene sano.*
- 121 EDV2 *Mi trabajo me mantiene ocupado y alejado de los vicios.*
- 122 EDV3 *Mi trabajo me hace sentir productivo.*
- 123 EDV4 *Gracias a mi trabajo soy una persona productiva.*
- 124 EDV5 *Me gustaría continuar trabajando a pesar de haber cumplido la edad de jubilación.*

Autonomía

- 125 TCA1 *Al trabajar, me tomo la libertad para programar mis tareas y actividades.*
- 126 TCA2 *En mi trabajo cotidiano organizo en que momento u horario realizo mis actividades*
- 127 TCA3 *Llevo a cabo mi trabajo como lo creo conveniente.*
- 128 TCA4 *En ciertas actividades o trabajos determino los procedimientos a seguir.*

Toma de decisiones

- 129 TCTD1 *En mi trabajo asumo la responsabilidad de mis actos*
- 130 TCTD2 *Busco eliminar las barreras que impiden realizar adecuadamente las actividades de mi área.*
- 131 TCTD3 *Reconozco fácilmente los riesgos que conlleva realizar una tarea.*
- 132 TCTD4 *En mi trabajo me gusta tomar decisiones.*

Conocimiento tecnológico

- 133 TCCT1 En mi trabajo para lograr los objetivos mejoro los procedimientos.
- 134 TCCT2 *Al trabajar utilizo prácticas conocidas.*
- 135 TCCT3 En mi trabajo me gusta mejorar la forma de hacer las cosas para alcanzar los objetivos establecidos.
- 136 TCCT4 *Tengo identificados los sistemas de trabajo en mi organización.*

Habilidades conceptuales

- 137 TCHC1 En mi área de trabajo analizo y diagnostico situaciones complejas.
- 138 TCHC2 Puedo observar a mi organización desde un punto de vista sistémico (Como un todo y como la suma de sus partes).
- 139 TCHC3 Se me facilita reconocer problemas y aplicar soluciones.
- 140 TCHC4 *En mis actividades diarias se me facilita seleccionar la información crucial y útil.*
- 141 TCHC5 En mi área de trabajo tengo la capacidad de interpretar y aprovechar la información para resolver problemas.

Habilidades de eficacia

- 142 TCHE1 Me interesa responder a las necesidades de mis clientes externos e internos.
- 143 TCHE2 En mi departamento alcanzo los objetivos y metas que se fijan.
- 144 TCHE3 Me gusta trabajar con base en resultados.
- 145 TCHE4 *Puedo trabajar bajo presión para conseguir los objetivos.*
- 146 TCHE5 Me gusta participar en problemas complejos y ofrecer una solución.

Creatividad e innovación

- 147 TCCI1 En mi organización me gusta ofrecer nuevas soluciones.
- 148 TCCI2 *Me gusta generar ideas nuevas.*
- 149 TCCI3 En mi área he innovado para mejorar procesos.
- 150 TCCI4 Me gusta proponer soluciones creativas o innovadoras a los problemas que se presentan.

Habilidades de comunicación

- 151 TCHCO1 Cuento con la credibilidad de mis colegas, superiores, pares y subordinados
- 152 TCHCO2 Me gusta enseñar y capacitar a mis subordinados.
- 153 TCHCO3 Me gusta transmitir nuevo conocimiento.

Con todo lo anterior podemos concluir que se explicó la forma en cómo se construyó el instrumento en base de la teoría existente, se demostró la fiabilidad y validez de los modelos utilizados así como del modelo final que integra todas las escalas. Se demostró que los modelos elegidos cuentan con un buen ajuste, coincidente con el requerido por diferentes autores.

CAPITULO V RESULTADOS

En este capítulo se presentan los principales resultados obtenidos, el presente capítulo se divide en dos partes: en la primera aparecerán los resultados descriptivos de cada una de las dimensiones de las escalas consideradas en la investigación. La segunda parte está integrada por la contrastación de las hipótesis planteadas.

Una vez demostrado el buen ajuste del modelo propuesto se prosiguió a segmentar la muestra, los datos obtenidos del total de las encuestas fueron divididos en 2 partes de acuerdo al puntaje obtenido de la sumatoria de las respuestas de los ítems de la escala Trabajador del conocimiento; los trabajadores cuya sumatoria fue igual o mayor a 137 fueron considerados como Puntaje Alto mientras que los trabajadores que obtuvieron una sumatoria menor a 137 fueron considerados con un Puntaje Bajo. Una vez dividida la muestra se procedió a realizar un análisis multigrupo.

La segmentación de la base de datos, el cálculo de las medias y de las frecuencias se realizó en el programa SPSS 19 mientras que la contrastación de hipótesis y el cálculo de las cargas factoriales se realizó en base a los resultados obtenidos del programa AMOS 24.

5.1. RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LAS DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

En la Tabla 5.1 se muestran los resultados descriptivos de las dimensiones de la variable Clima Organizacional obtenidas del total de las encuestas aplicadas en el presente estudio, así las medias obtenidas para los índices son: Comunicación interna 3.79, Reconocimiento 3.59, Calidad en el trabajo 3.8, Toma de decisiones 3.78, Entorno físico 3.76, Objetivos institucionales 3.86, Adaptación al cambio 3.91, Delegación de actividades y funciones 3.59, Coordinación externa 3.83, Eficiencia en la productividad 3.79.

Se puede observar que el promedio más alto fue de 3.91 para Adaptación al cambio a partir de lo cual podemos inferir que los trabajadores de las empresas que colaboraron en el estudio son sensibles a la necesidad del cambio en el ambiente actual de las empresas, empiezan utilizar nuevas herramientas tecnológicas y en general están dispuestos a ser flexibles para aceptar el entorno cambiante.

Tabla 5.1. Resultados descriptivos de las dimensiones de Clima organizacional

Clima Organizacional	Número de casos	Media
Comunicación interna	309	3.79
Reconocimiento	309	3.59
Calidad en el trabajo	309	3.8
Toma de decisiones	309	3.78
Entorno físico	309	3.76
Objetivos institucionales	309	3.86
Adaptación al cambio	309	3.91
Delegación de actividades y funciones	309	3.59
Coordinación externa	309	3.83
Eficiencia en la productividad	309	3.79

Fuente: AUTORA (2016)

En la tabla 5.2 se muestra un comparativo entre los resultados obtenidos en el total de los trabajadores encuestados y los resultados obtenidos en los puntajes alto y bajo.

En base a esta división podemos observar que existen diferencias entre los resultados obtenidos en los dos diferentes puntajes.

La media más alta de los trabajadores con mayor puntaje en la escala de trabajador del conocimiento fue Adaptación al cambio con un puntaje de 4.58 siendo un valor 1 punto más grande que la media de 3.57 demostrada por los trabajadores con un puntaje bajo. De este puntaje podemos concluir que los trabajadores con mayor puntaje son más flexibles y adaptables al cambio.

Tabla 5.2 Comparativo de medias Clima Organizacional. Trabajador del conocimiento: puntaje alto, puntaje bajo

Clima organizacional	Total Trabajadores		Trabajador del conocimiento			
			Puntaje alto		Puntaje bajo	
	Número de casos	Media	Número de casos	Media	Número de casos	Media
Comunicación interna	309	3.79	105	4.53	204	3.42
Reconocimiento	309	3.59	105	4.21	204	3.28
Calidad en el trabajo	309	3.8	105	4.56	204	3.42
Toma de decisiones	309	3.78	105	4.53	204	3.42
Entorno físico	309	3.76	105	4.47	204	3.39
Objetivos institucionales	309	3.86	105	4.56	204	3.51
Adaptación al cambio	309	3.91	105	4.58	204	3.57
Delegación de actividades y funciones	309	3.59	105	4.2	204	3.28
Coordinación externa	309	3.83	105	4.64	204	3.41
Eficiencia en la productividad	309	3.79	105	4.57	204	3.39

Fuente: AUTORA (2016)

En la Tabla 5.3 se muestran los resultados obtenidos en la muestra de los índices de la escala de Clima Organizacional una comparación que se hace por sector, como se puede observar en el sector Industria los índices obtenidos son los siguientes: Comunicación interna 3.66, Reconocimiento 3.5, Calidad en el trabajo 3.58, Toma de decisiones 3.64, Entorno físico 3.6, Objetivos institucionales 3.72, Adaptación al cambio 3.74, Delegación de actividades y funciones 3.41, Coordinación externa 3.64, Eficiencia en la productividad 3.64. Además cabe señalar que el índice con mayor calificación en este sector fue una vez más la Adaptación al cambio 3.74, mientras que la menor calificación fue el Reconocimiento con un 3.5. Para la escala de Clima Organizacional, el sector industrial fue el que presentó los índices más bajos.

Para el caso del sector comercio Comunicación interna tiene una media de 3.84, Reconocimiento 3.72, Calidad en el trabajo 3.9, Toma de decisiones 3.87, Entorno físico 3.95, Objetivos institucionales 3.91, Adaptación al cambio 3.83, Delegación de actividades y funciones 3.67, Coordinación externa 3.83, Eficiencia en la productividad 3.7. Además cabe señalar que el índice con mayor calificación en este sector fue una vez más la Adaptación al cambio 3.74, mientras que la menor calificación fue el Reconocimiento con un 3.5. El índice con mayor calificación en este sector fue Entorno físico con 3.95 mientras que la calificación más baja del sector fue Delegación de actividades y funciones.

En relación al sector servicios los resultados se detallan a continuación: Comunicación interna tiene una media de 3.88, Reconocimiento 3.54, Calidad en el trabajo 3.88, Toma de decisiones 3.84, Entorno físico 3.67, Objetivos institucionales 3.93, Adaptación al cambio 4.27, Delegación de actividades y funciones 3.65, Coordinación externa 3.96, Eficiencia en la productividad 3.93. El índice con mayor calificación en este sector fue una vez más la Adaptación al cambio 4.27, mientras que la menor calificación fue el Reconocimiento con un 3.54.

En resumen en la tabla 5.2 también se puede observar que el índice más alto en los tres sectores correspondió a Adaptación al cambio, mientras que el índice más bajo correspondió al sector Industria en la dimensión de Delegación de actividades y funciones con 3.41.

Tabla 5.3. Resultados Descriptivos Índices de las Dimensiones de Clima Organizacional por sector

CLIMA ORGANIZACIONAL	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
	Número Casos: 81	Número Casos: 115	Número Casos: 113
	Media	Media	Media
Comunicación interna	3.66	3.84	3.88
Reconocimiento	3.5	3.72	3.54
Calidad en el trabajo	3.58	3.9	3.88
Toma de decisiones	3.64	3.87	3.84
Entorno físico	3.6	3.95	3.67
Objetivos institucionales	3.72	3.91	3.93
Adaptación al cambio	3.74	3.83	4.27
Delegación de actividades y funciones	3.41	3.67	3.65
Coordinación externa	3.64	3.83	3.96
Eficiencia en la productividad	3.64	3.77	3.93

Fuente: AUTORA (2016)

En lo referente a los resultados descriptivos considerando el tamaño de la empresa los resultados obtenidos en la muestra utilizada para el estudio como se muestra en la tabla 5.4 son: la dimensión de Comunicación interna tiene una media de 3.99 en la micro, en la pequeña 3.78, la mediana 3.62 y la grande de 3.73, Reconocimiento 3.94 en la micro, en la pequeña 3.64, la mediana de 3.32 y la grande de 3.39, en la Calidad en el trabajo la micro tuvo una media de 4.11, la pequeña 3.76, la mediana 3.56 y la grande 3.76, Toma de decisiones tuvo una media de 4.09 para la micro, para la pequeña 3.77, la mediana 3.66 y la grande 3.67, Entorno físico tuvo una media de 4.14 en la micro, 3.73 en la pequeña, 3.56 en la mediana, 3.58 en la grande, Objetivos institucionales en la micro presento una media de 4.17, en la pequeña 3.8, en la mediana 3.6, en la grande 3.87, Adaptación al cambio tuvo una media de 3.99 en la micro, en la pequeña 3.84, en la mediana 3.76, en la grande 4.06, Delegación de actividades y funciones en la micro tuvo una media de 3.79, para la pequeña 3.57, para la mediana 3.4 y para la grande 3.57, Coordinación externa en la micro tuvo una media de 4.09, para la pequeña 3.69, en la mediana 3.55, para la grande 3.87, Eficiencia en la productividad en la micro tuvo una media de 4.05, en la pequeña 3.69, en la mediana 3.55 y en la grande 3.87.

Es importante señalar que la micro empresa tuvo los índices con mayor calificación, mientras que la mediana obtuvo las menores calificaciones. La mayor calificación la obtuvo la micro empresa con la dimensión de Objetivos Institucionales con una media de 4.17 mientras que la menor calificación fue la dimensión de Reconocimiento de la mediana empresa con una media de 3.32.

Tabla 5.4. Resultados Descriptivos de los Índices Dimensiones de Clima Organizacional por tamaño de la empresa

CLIMA ORGANIZACIONAL	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
	Número de casos: 74	Número de casos: 101	Número de casos: 58	Número de casos: 76
	Media	Media	Media	Media
Comunicación interna	3.99	3.78	3.62	3.73
Reconocimiento	3.94	3.64	3.32	3.39
Calidad en el trabajo	4.11	3.76	3.56	3.76
Toma de decisiones	4.09	3.77	3.66	3.67
Entorno físico	4.14	3.73	3.56	3.58
Objetivos institucionales	4.17	3.8	3.6	3.87
Adaptación al cambio	3.99	3.84	3.76	4.06
Delegación de actividades y funciones	3.79	3.57	3.4	3.57
Coordinación externa	4.09	3.76	3.54	3.9
Eficiencia en la productividad	4.05	3.69	3.55	3.87

Fuente: AUTORA (2016)

A continuación se muestran los resultados de las medias de los ítems que componen cada dimensión, se evalúan las medias más altas y las más bajas en la búsqueda de las *mejores prácticas* de las empresas.

La dimensión de **Comunicación interna** cuyos ítems se muestran en la tabla 5.5 demostró que los trabajadores consideran que ante un problema sienten la confianza de hablar de manera franca y sincera con su jefe directo, con una media de 4.05.

Por otro lado los trabajadores consideran que los mecanismos de comunicación no son del todo adecuados siendo esta la media más baja: 3.62

Tabla 5.5. Medias por ítem de la dimensión Comunicación interna.

Clave	Ítem	Media
CI5	Mi jefe se preocupa de explicar todo muy bien de modo que no existan confusiones.	3.71
CI7	Ante un problema en mi trabajo puedo hablar con mi jefe en forma franca y sincera.	4.05
CI10	Nuestra información se comparte con el resto del equipo de trabajo.	3.79
CI11	Nuestros mecanismos de comunicación son adecuados.	3.62
CI13	Entre nosotros, comunicamos cuando y donde podemos ser localizados.	3.83

Fuente: AUTORA (2016)

En la dimensión de **Reconocimiento** los trabajadores consideraron que en efecto existe equidad en el acceso a la capacitación (media más alta: 3.7). La media más baja se ubicó en el ítem relacionado con la frecuencia en la que los trabajadores son elogiados, en lugar de criticados y corregidos, como se puede observar en la tabla 5.6.

Tabla 5.6. Medias por ítem de la dimensión Reconocimiento

Clave	Ítem	Media
REC3	Se ofrecen posibilidades para el desarrollo personal de los trabajadores.	3.66
REC4	Existe equidad en el acceso a la capacitación.	3.70
REC5	Los trabajadores de su Departamento/ Servicio/ Unidad son frecuentemente elogiados, más que criticados y corregidos.	3.44
REC7	La actuación de calidad es gratificada.	3.50
REC8	La jefatura se fija más en las habilidades de los trabajadores que en sus puntos débiles.	3.69

Fuente: AUTORA (2016)

En la dimensión de **Calidad en el trabajo** los trabajadores consideran que como equipo de trabajo se exigen calidad entre ellos mismos pero que aún existe una importante área de oportunidad en el aspecto del orden y la disciplina para realizar su trabajo, como se muestra en la tabla 5.7.

Tabla 5.7. Medias por ítem de la dimensión Calidad en el Trabajo

Clave	Ítem	Media
CET4	Hacemos uso óptimo de nuestros recursos.	3.80
CET5	Exigimos calidad entre nosotros.	3.86
CET8	Existe orden y disciplina adecuados para realizar nuestro trabajo.	3.76

Fuente: AUTORA (2016)

La tabla 5.8 muestra los resultados de la dimensión de **Toma de decisiones** donde se puede apreciar que los empleados consideraron que son libres de tener iniciativa en la realización de sus actividades.

Tabla 5.8. Medias por ítem de la dimensión Toma de decisiones

Clave	Ítem	Media
TD4	Puedo emplear mi propia iniciativa para hacer las cosas.	3.89
TD5	Siento que en esta organización se anima a los trabajadores a que tomen sus propias decisiones.	3.73
TD6	Las decisiones se basan en información confiable.	3.78

Fuente: AUTORA (2016)

El **Entorno Físico** es parte importante de la realización de las actividades de una empresa, incluyendo decoración, ventilación, orden y silencio relativo. En este aspecto los trabajadores encuestados coincidieron en que el nivel de ruido es el aspecto más cuidado en las organizaciones mientras que la decoración no siempre es la más acorde al funcionamiento de la empresa.

Tabla 5.9. Medias por ítem de la dimensión Entorno Físico

Clave	Ítem	Media
EF1	El entorno físico mejora el bienestar y la eficiencia de mi departamento.	3.80

EF2	La decoración y el diseño es acorde a la función de mi departamento.	3.60
EF5	El nivel de ruido es adecuado y me permite el correcto desarrollo de mis funciones.	3.88

Fuente: AUTORA (2016)

Los trabajadores encuestados consideran que conocen los **Objetivos Institucionales** si bien estos no se encuentran claramente bien definidos. Tabla 5.10.

Tabla 5.10. Medias por ítem de la dimensión Objetivos Institucionales

Clave	Ítem	Media
OI1	Los objetivos están claramente definidos.	3.77
OI2	Conozco los objetivos.	3.94
OI3	Estoy de acuerdo con ellos.	3.89

Fuente: AUTORA (2016)

El cambio se ha convertido en la norma (Dampsey-Smith, 2010) siendo la **Adaptación al cambio** un aspecto fundamental de las empresas hoy en día, los trabajadores mostraron tener una buena disposición a afrontar estos cambios. El conocimiento de los progresos del propio departamento fue el aspecto peor evaluado de esta dimensión como se puede ver en la tabla 5.9.

Tabla 5.11. Medias por ítem de la dimensión Adaptación al cambio

Clave	Ítem	Media
ADC1	Sabemos cuáles son los progresos de nuestro departamento.	3.85
ADC3	Somos lo suficientemente flexibles para aceptar los cambios.	3.90
ADC4	Estamos dispuestos a adaptarnos a los cambios.	3.99

Fuente: AUTORA (2016)

En la dimensión de **Delegación de Actividades y Funciones**, los trabajadores señalaron que el nivel de delegación es suficiente entre jefes y colaboradores, haciendo énfasis en que las habilidades de los trabajadores no son usadas de la mejor manera.

Tabla 5.12. Medias por ítem de la dimensión Delegación de Actividades y Funciones

Clave	Ítem	Media
DAF1	Hay suficiente delegación de actividades y funciones.	3.64
DAF2	Las capacidades de los trabajadores son usadas de la forma más ventajosa.	3.54

Fuente: AUTORA (2016)

La comunicación interdepartamental o **Comunicación externa** es de importancia en el logro de los objetivos de las empresas, en este sentido los trabajadores encuestados consideran que conocen quienes son los usuarios directos de su departamento, es decir, con que departamentos se relacionan los procesos y actividades llevadas a cabo en su respectiva área de trabajo, sin embargo señalaron que el flujo de información con el resto de los departamentos representa una área de oportunidad.

Tabla 5.13. Medias por ítem de la dimensión Comunicación externa

Clave	Ítem	Media
CE1	Trabajamos bien con el resto de los departamentos.	3.80
CE2	Conozco quiénes son los usuarios de mi departamento.	4.05
CE3	Conozco lo que los usuarios de mi departamento requieren.	3.93
CE4	La comunicación de la administración es adecuada.	3.71
CE5	El flujo de información con el resto de los departamentos es adecuado.	3.67

Fuente: AUTORA (2016)

Cumplir las expectativas de la empresa respecto a su **Eficiencia en la Productividad** es importante para los trabajadores de la muestra encuestada, si bien las tareas no son siempre realizadas de la mejor forma.

Tabla 5.14. Medias por ítem de la dimensión Eficiencia en la Productividad

Clave	Ítem	Media
EFP1	Mi departamento responde a las expectativas de la organización con respecto de su eficiencia y productividad.	3.83
EFP2	Las tareas son siempre realizadas en forma oportuna, de acuerdo a normas establecidas y haciendo el mejor uso de los recursos.	3.75

Fuente: AUTORA (2016)

5.2. RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

La tabla 5.15 nos muestra las medias del total de las encuestas en relación a las dimensiones utilizadas para medir la Compromiso Organizacional se obtuvieron los siguientes resultados, la dimensión de Compromiso afectivo obtuvo una media de 3.04 siendo este el valor más bajo de la escala, Compromiso de continuidad 3.59 siendo este el valor más alto de la escala, Compromiso normativo 3.18. La media obtenida en el Compromiso de continuidad permite inferir que desde el enfoque de los trabajadores sería costoso para ellos dejar su actual empleo, aun si lo quisieran.

Tabla 5.15. Resultados descriptivos de las dimensiones de Compromiso Organizacional

Compromiso Organizacional	Número de casos	Media
Compromiso afectivo	309	3.04
Compromiso de continuidad	309	3.56
Compromiso normativo	309	3.18

Fuente: AUTORA (2016)

En la tabla 5.16 se muestra un comparativo entre los resultados obtenidos en el total de los trabajadores encuestados y los resultados obtenidos en los puntajes alto y bajo. La media más alta de los trabajadores con mayor puntaje en la escala de trabajador del conocimiento fue compromiso de continuidad con un puntaje de 4.02 siendo un valor de casi 1 punto más arriba que la media de 3.32 demostrada por los trabajadores con un puntaje bajo. Este resultado coincide con la media más alta del total de las encuestas. Cabe señalar que el apartado de compromiso afectivo fue el único apartado que no muestra ninguna diferencias entre los puntajes alto y bajo.

Tabla 5.16 Comparativo de medias Compromiso Organizacional. Trabajador del conocimiento: puntaje alto, puntaje bajo

Compromiso Organizacional	Total Trabajadores		Trabajador del conocimiento			
			Puntaje alto		Puntaje bajo	
	Número de casos	Media	Número de casos	Media	Número de casos	Media
Compromiso afectivo	309	3.04	105	3.1	204	3.01
Compromiso de continuidad	309	3.56	105	4.02	204	3.32
Compromiso normativo	309	3.18	105	3.64	204	2.95

Fuente: AUTORA (2016)

En la Tabla 5.17 se muestran los resultados obtenidos en la muestra de los índices de la escala de Compromiso Organizacional una comparación que se hace por sector, como se puede observar que en la dimensión de Compromiso afectivo el sector Industria tuvo una media de 3.02, el sector Comercio una media de 3.06 y el sector Servicio una media de 3.04. En esta dimensión prácticamente no existen diferencias entre sectores, siendo además este apartado el que cuenta con las medias más bajas. El apartado de Compromiso de continuidad se observan las medias más altas de la escala, el sector Industria presenta una media de 3.26, Comercio una media de 3.65 y Servicios una media de 3.04. En cuanto al Compromiso normativo se puede ver que el sector Industria obtuvo una media de 3.23, Comercio una media de 3.15 y Servicios una media de 3.18.

Tabla 5.17. Resultados Descriptivos Índices de las Dimensiones de Compromiso Organizacional por sector

COMPROMISO ORGANIZACIONAL	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
	Número Casos: 81	Número Casos: 115	Número Casos: 113
	Media	Media	Media
Compromiso afectivo	3.02	3.06	3.04
Compromiso de continuidad	3.26	3.65	3.70
Compromiso normativo	3.23	3.15	3.18

Fuente: AUTORA (2016)

Los resultados descriptivos considerando el tamaño de la empresa se presentan en la tabla 5.18 y son: Compromiso afectivo una media de 2.62 en la micro, 3.12 en la pequeña, 3.06 en la mediana y 3.04 en la grande. Compromiso de continuidad obtuvo una media de 3.88 en la micro, 3.47 en la pequeña,

3.19 en la mediana y 3.67 en la grande, Compromiso normativo mostró una media de 3.49 en la micro, 3.18 en la pequeña, 3.07 en la mediana y 2.98 en la grande.

Así como se observó en la escala de Clima Organizacional, en esta escala también podemos ver que la micro empresa obtuvo en promedio la media más alta de esta escala. La mediana empresa a su vez obtuvo en promedio la media más baja.

Tabla 5.18. Resultados Descriptivos de los Índices Dimensiones de Compromiso Organizacional por tamaño de la empresa

COMPROMISO ORGANIZACIONAL	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
	Número de casos: 74	Número de casos: 101	Número de casos: 58	Número de casos: 76
	Media	Media	Media	Media
Compromiso afectivo	2.92	3.12	3.06	3.04
Compromiso de continuidad	3.88	3.47	3.19	3.67
Compromiso normativo	3.49	3.18	3.07	2.98

Fuente: AUTORA (2016)

A continuación se muestran los resultados de las medias más altas de los ítems que componen cada dimensión de esta escala.

En la escala de Compromiso Organizacional algunas preguntas se encuentran redactadas en sentido contrario, por lo cual en estas preguntas los valores se deben de interpretar de la siguiente manera: cercano a 5 tiene una connotación negativa y cercano a 1 se considera positivo.

El **Compromiso Afectivo** comprende el sentido de pertenencia hacia una empresa, la identificación, el orgullo por pertenecer a una empresa y en suma el involucramiento, en esta dimensión la media más alta obtenida entre los trabajadores encuestados demuestra que los colaboradores se sienten felices en su empresas y estarían contentos de pasar el resto de su carrera en esta misma.

Tabla 5.19. Medias por ítem de la dimensión Compromiso Afectivo

Clave	Ítem	Media
COA1	Sería muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización.	3.66
COA3	Realmente siento como míos los problemas de esta organización.	3.68
COA5	No me siento como “parte de la familia” en mi organización.	2.42
COA6	No me siento “emocionalmente unido” a esta organización.	2.40

Fuente: AUTORA (2016)

El **Compromiso de Continuidad** se relaciona con los costos de abandonar la empresa más que con el deseo de permanecer de un trabajador. En este sentido la media más alta de esta dimensión señala que para los trabajadores encuestados permanecer en una empresa es una cuestión tanto de necesidad como de deseo, así como el sentimiento de que para los trabajadores dejar la empresa sería muy difícil y les significaría un sacrificio de beneficios que posiblemente otra empresa podría no igualar.

Tabla 5.20. Medias por ítem de la dimensión Compromiso de Continuidad

Clave	Ítem	Media
COC2	Sería muy duro para mi dejar mi organización en este momento, aun si lo quisiera.	3.57
COC3	Gran parte de mi vida se vería afectada si decidiera dejar mi organización en este momento.	3.42
COC5	Ahora mismo, permanecer en mi organización es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.	3.70
COC8	Una de las mayores razones por las que continúo trabajando en esta organización es que dejarla requeriría un considerable sacrificio personal y que otra organización podría no igualar los beneficios y prestaciones que tengo aquí.	3.54

Fuente: AUTORA (2016)

El **Compromiso Normativo** incluye aspectos relacionados con la lealtad, el deber hacia una empresa e incluso la educación recibida y el concepto propio del trabajo. En esta dimensión el ítem con la media más alta hace alusión a la importancia de la lealtad y al deber moral de permanecer en una empresa.

Tabla 5.21. Medias por ítem de la dimensión Compromiso Normativo

Clave	Ítem	Media
CON4	Una de las principales razones por las que continúo trabajando en esta organización es porque considero que la lealtad es importante y por lo tanto siento el deber moral de permanecer en esta organización.	3.33
CON6	Me educaron a creer en el valor de permanecer leal a una organización.	3.12
CON7	Las cosas eran mejores cuando las personas estaban en una organización por la mayor parte de sus carreras.	3.10

Fuente: AUTORA (2016)

5.3. RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LAS DIMENSIONES DE MOTIVACION LABORAL

La tabla 5.22 nos muestra las medias del total de las encuestas en relación a las dimensiones utilizadas para medir la Motivación Laboral se obtuvieron los siguientes resultados, la dimensión de Incentivo económico obtuvo una media de 3.47 siendo este el valor más bajo de la escala, Realización personal 4.1 siendo este el valor más alto de la escala, Relaciones interpersonales con una media de 4, Estabilidad de vida con una media de 3.91. La media obtenida en la dimensión correspondiente a Realización personal permite pensar que desde el enfoque de los trabajadores su trabajo es importante para ellos, contribuye a su bienestar y en general tiene un significado positivo en sus vidas.

Tabla 5.22. Resultados descriptivos de las dimensiones de Motivación Laboral.

Motivación Laboral	Número de casos	Media
Incentivo económico	309	3.47
Realización personal	309	4.1
Relaciones interpersonales	309	4.0
Estabilidad de vida	309	3.91

Fuente: AUTORA (2016)

En la tabla 5.23 se muestra un comparativo entre los resultados obtenidos en el total de los trabajadores encuestados y los resultados obtenidos en los puntajes alto y bajo de la escala de Trabajador del conocimiento.

En base a esta división podemos observar que para ambos tipos de trabajadores la Realización personal es el aspecto más significativo de la Motivación Laboral, es importante señalar que para los trabajadores con puntaje alto esta dimensión es más de un punto porcentual más alto que para los trabajadores con puntaje bajo.

Tabla 5.23. Comparativo de medias Motivación Laboral. Trabajador del conocimiento: puntaje alto, puntaje bajo

Motivación Laboral	Total Trabajadores		Trabajador del conocimiento			
	Número de casos	Media	Puntaje alto		Puntaje bajo	
			Número de casos	Media	Número de casos	Media
Incentivo económico	309	3.47	105	3.93	204	3.24
Realización personal	309	4.1	105	4.82	204	3.73
Relaciones interpersonales	309	4.0	105	4.77	204	3.66
Estabilidad de vida	309	3.91	105	4.67	204	3.51

Fuente: AUTORA (2016)

En la Tabla 5.24 se muestran los resultados obtenidos en la muestra de los índices de la escala de Motivación Laboral una comparación que se hace por sector, como se puede observar que en la dimensión de Incentivo económico el sector Industria tuvo una media de 3.43, el sector Comercio una media de 3.73 y el sector Servicio una media de 3.25 siendo este apartado el que cuenta con las medias más bajas. El apartado de Realización personal se observan las medias más altas de la escala, el sector Industria presenta una media de 3.87, Comercio una media de 4.05 y Servicios una media de 4.26, siendo este valor la media más alta de este apartado. En cuanto a las Relaciones interpersonales se puede ver que el sector Industria obtuvo una media de 3.75, Comercio una media de 3.92 y Servicios una media de 4.01, finalmente la dimensión de Estabilidad de vida mostro una media de 3.75 en el sector industria, media de 3.92 en el sector comercio y 4.01 en el sector servicios.

Tabla 5.24. Resultados Descriptivos Índices de las Dimensiones de Motivación Laboral por sector

Motivación Laboral	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
	Número Casos: 81	Número Casos: 115	Número Casos: 113
	Media	Media	Media
Incentivo económico	3.43	3.73	3.25
Realización personal	3.87	4.09	4.26
Relaciones interpersonales	3.75	3.96	4.33
Estabilidad de vida	3.75	3.92	4.01

Fuente: AUTORA (2016)

En lo referente a los resultados descriptivos considerando el tamaño de la empresa los resultados obtenidos en la muestra utilizada para el estudio como se muestra en la tabla 5.25 son: la dimensión de Incentivo económico la cual tiene una media de 3.83 en la micro, en la pequeña 3.5, la mediana 3.43 y la grande de 3.12, Realización personal tuvo una media de 4.38 para la micro, para la pequeña 3.99, la mediana 3.82 y la grande 4.19, Relaciones interpersonales una media de 4.17 en las empresas micro, 3.94 en las empresas pequeñas ,3.86 en las empresas medianas y 4.18 en las grandes empresas, Estabilidad de vida con una media de 4.18 para la micro empresa, 3.8 en la pequeña, para la mediana 3.73 y para la grande 3.92.

Tabla 5.25. Resultados Descriptivos de los Índices Dimensiones de Motivación Laboral por tamaño de la empresa

Motivación Laboral	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
	Número de casos: 74	Número de casos: 101	Número de casos: 58	Número de casos: 76
	Media	Media	Media	Media
Incentivo económico	3.83	3.5	3.43	3.12
Realización personal	4.38	3.99	3.82	4.19
Relaciones interpersonales	4.17	3.94	3.86	4.18
Estabilidad de vida	4.18	3.8	3.73	3.92

Fuente: AUTORA (2016)

A continuación se muestran los resultados de las medias más altas de los ítems que componen cada dimensión de esta escala.

La dimensión de **Incentivo económico** incluye los sentimientos y percepciones relacionados con el reconocimiento monetario que corresponde al trabajo realizado. En los datos de la tabla 5.26 se identifica que la muestra encuestada considera que la paga reconoce su esfuerzo de una manera moderada, por otro lado existen en la empresa posibilidades de desarrollo y mejoras salariales con el paso del tiempo.

Tabla 5.26. Medias por ítem de la dimensión Incentivo Económico

Clave	Ítem	Media
INE1	Siento que mi paga reconoce mi esfuerzo.	3.39
INE2	Mi sueldo satisface mis necesidades básicas.	3.50
INE3	Hay posibilidades de avance salarial en este empleo.	3.53

Fuente: AUTORA (2016)

La Realización Personal, entendida por la importancia que cada trabajador da al propio trabajo en su vida, esta fue la dimensión con las medias más altas de la presente investigación, los trabajadores encuestados consideran que su trabajo es significativo, positivo e importante en sus vidas.

Tabla 5.27. Medias por ítem de la dimensión Realización Personal

Clave	Ítem	Media
RP2	Mi trabajo es importante para mí.	4.12
RP3	Realizar este empleo contribuye a mi bienestar.	4.06
RP4	Este trabajo tiene un significado positivo en mi vida.	4.12

Fuente: AUTORA (2016)

Las Relaciones Interpersonales incluyen aspectos relacionados a la calidad de la convivencia que existe entre pares, la muestra seleccionada señalo que existe un gusto personal por convivir y participar en eventos sociales con compañeros de trabajo.

Tabla 5.28. Medias por ítem de la dimensión Relaciones Interpersonales en el Trabajo

Clave	Ítem	Media
RIPM2	Me gusta convivir con mis compañeros de trabajo.	4.06
RIPM3	Asisto a reuniones sociales y otros eventos con mis compañeros de trabajo.	4.06
RIPM4	Las relaciones con compañeros de trabajo son cordiales.	4.00

Fuente: AUTORA (2016)

La Estabilidad de Vida proporcionada por el trabajo, en este sentido los trabajadores consideran que su trabajo es aporta significado positivo a través de brindarles la sensación de ser productivos.

Tabla 5.29. Medias por ítem de la dimensión Estabilidad de Vida

Clave	Ítem	Media
EDV1	Mi trabajo me mantiene sano.	3.83
EDV2	Mi trabajo me mantiene ocupado y alejado de los vicios.	3.86
EDV3	Mi trabajo me hace sentir productivo.	4.04

Fuente: AUTORA (2016)

5.4. RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LAS DIMENSIONES DE INTENCION DE ABANDONAR EL PUESTO

La tabla 5.30 nos muestra la media del total de las encuestas en relación a la Intención de Abandonar el Puesto donde se obtuvo una media de 2.13. Cabe señalar que este puntaje es positivo debido a la redacción de la escala, este puntaje señala un bajo interés en cambiar de puesto. En esta escala serán más positivos los valores más pequeños.

Tabla 5.30. Resultados descriptivos de las dimensiones de Intención de Abandonar el Puesto.

Intención de Abandonar el Puesto	Número de casos	Media
Intención de Abandonar el Puesto	309	2.13

Fuente: AUTORA (2016)

En la tabla 5.31 se muestra un comparativo entre los resultados obtenidos en el total de los trabajadores encuestados y los resultados obtenidos en los puntajes alto y bajo.

En base a esta división podemos observar que existen diferencias entre los resultados obtenidos en los dos diferentes puntajes.

La media de los trabajadores con puntaje alto en la escala de trabajador del conocimiento fue de 1.56 contra una media de 2.57 en la contraparte de las medias obtenidas entre los trabajadores con un puntaje bajo en la escala de Trabajador del conocimiento

A partir de esta observación podemos concluir que los trabajadores con mayor puntaje intentan cambiar de empleo en menor medida y piensan menos en abandonar su actual empleo.

Tabla 5.31. Comparativo de medias Intención de Abandonar el Puesto. Trabajador del conocimiento: puntaje alto, puntaje bajo

	Total Trabajadores		Trabajador del conocimiento			
			Puntaje alto		Puntaje bajo	
	Número de casos	Media	Número de casos	Media	Número de casos	Media
Intención de Abandonar el Puesto	309	2.13	105	1.56	204	2.57

Fuente: AUTORA (2016)

En la Tabla 5.32 se muestran los resultados obtenidos en la muestra de los índices de la escala de Intención de Abandonar el Puesto comparando los resultados por sector, como se puede observar en el sector industria la media obtenida es de 2.37 siendo esta la media más alta del comparativo, seguida del sector servicios con un media de 2.06, finalmente el comercio demostró el resultado más bajo con una media de 2.04.

Tabla 5.32. Resultados Descriptivos Índices de las Dimensiones de Intención de Abandonar el Puesto por sector

INTENCIÓN DE ABANDONAR EL PUESTO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
	Número Casos: 81	Número Casos: 115	Número Casos: 113
	Media	Media	Media
Intención de Abandonar el Puesto	2.37	2.04	2.06

Fuente: AUTORA (2016)

En lo referente a los resultados descriptivos considerando el tamaño de la empresa los resultados obtenidos en la muestra utilizada para el estudio como se muestra en la tabla 5.33 son: una media de 1.89 en la micro, en la pequeña 2.23, la mediana 2.67 y la grande de 3.22. Con lo anterior podemos observar que la micro empresa presentan menores intenciones de cambiar de puesto, mientras que las empresas medianas son las que presentan mayores intenciones de cambiar de empleo.

Tabla 5.33. Resultados Descriptivos de los Índices Dimensiones de Intención de Abandonar el Puesto por tamaño de la empresa

INTENCIÓN DE ABANDONAR EL PUESTO	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
	Número de casos: 74	Número de casos: 101	Número de casos: 58	Número de casos: 76
	Media	Media	Media	Media
Intención de Abandonar el Puesto	1.89	2.23	2.67	2.22

Fuente: AUTORA (2016)

A continuación se muestran los resultados de las medias más altas de los ítems que componente cada dimensión de esta escala.

Al igual que la escala de Compromiso Organizacional, la escala de Intención de Abandonar el Puesto incluye preguntas redactadas en sentido contrario y se deberán interpretar en este mismo sentido, donde las medias elevadas son negativas y las medias bajas son consideradas positivas, por lo anterior se puede concluir a partir de los resultados obtenidos que entre los trabajadores encuestados no existe una considerable intención de cambiar de empleo ya que todas la medias son relativamente bajas y corresponden a la respuesta: 2 “En desacuerdo”.

Tabla 5.34. Medias por ítem de la variable unidimensional Intención de Abandonar el Puesto

Clave	Ítem	Media
IAP1	Intento cambiar de empleo.	2.12
IAP2	A menudo pienso en abandonar este empleo.	2.14
IAP3	Probablemente veré otro empleo el próximo año.	2.14

Fuente: AUTORA (2016)

5.5. RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LAS DIMENSIONES DE LA ESCALA DE TRABAJADOR DEL CONOCIMIENTO

La tabla 5.35 nos muestra las medias del total de las encuestas en relación a las dimensiones utilizadas en la escala Trabajador del Conocimiento se obtuvieron los siguientes resultados, la dimensión de Autonomía obtuvo una media de 4.29, Toma de decisiones 4.42 siendo este el valor más alto de la escala,, Conocimiento tecnológico con una media de 4.32, Habilidades conceptuales con una media de 4.20 siendo este el valor más bajo de la escala, Creatividad e innovación presento una media de 4.32, Habilidades de eficacia 4.24 y Habilidades de comunicación 4.30.

La media obtenida en la dimensión correspondiente a Toma de decisiones permite pensar que muchos de los trabajadores encuestados están acostumbrados a reconocer el riesgo que conlleva realizar una tarea y asumir la responsabilidad de sus actos.

Tabla 5.35. Resultados descriptivos de las dimensiones de Trabajador del Conocimiento.

Trabajador del Conocimiento	Número de casos	Media
Autonomía	309	4.29
Toma de decisiones	309	4.42
Conocimiento tecnológico	309	4.32
Habilidades conceptuales	309	4.20
Creatividad e innovación	309	4.32
Habilidades de eficacia	309	4.24
Habilidades de comunicación	309	4.30

Fuente: AUTORA (2016)

En la tabla 5.36 se muestra un comparativo entre los resultados obtenidos en el total de los trabajadores encuestados y los resultados obtenidos en los puntajes alto y bajo de la escala de Trabajador del Conocimiento.

En base a esta división podemos observar que para ambos tipos de trabajadores la Toma de decisiones es el aspecto más significativo de la escala. Por otro lado Habilidades de eficacia fue la dimensión con medias más bajas en ambos tipos de trabajador.

Tabla 5.36 Comparativo de medias de la escala de Trabajador del Conocimiento. Trabajador del conocimiento: puntaje alto, puntaje bajo

Trabajador del Conocimiento	Total Trabajadores		Trabajador del conocimiento			
			Puntaje alto		Puntaje bajo	
	Número de casos	Media	Número de casos	Media	Número de casos	Media
Autonomía	309	4.29	105	4.84	204	4.00
Toma de decisiones	309	4.42	105	4.95	204	4.15
Conocimiento tecnológico	309	4.32	105	4.89	204	4.04
Habilidades conceptuales	309	4.20	105	4.82	204	3.89
Creatividad e innovación	309	4.32	105	4.9	204	4.02
Habilidades de eficacia	309	4.24	105	4.83	204	3.93
Habilidades de comunicación	309	4.30	105	4.84	204	4.01

Fuente: AUTORA (2016)

En la Tabla 5.37 se muestran los resultados obtenidos en la muestra de los índices de la escala de Trabajador del conocimiento una comparación que se hace por sector, como se puede observar que en la dimensión de Autonomía el sector Industria tuvo una media de 4.33, el sector Comercio una media de 4.38 y el sector Servicio una media de 4.17. El apartado de Toma de decisiones se observan las medias más altas de la escala, el sector Industria presenta una media de 4.39, Comercio una media de 4.50 y Servicios una media de 4.36, la media del sector comercio de esta dimensión es la media más alta de la escala. En cuanto a las Conocimiento Tecnológico se puede ver que el sector Industria obtuvo una media de 4.33, Comercio una media de 4.38 y Servicios una media de 4.2, la dimensión de Habilidades conceptuales presento las medias más bajas siendo industria con una media de 4.16, comercio 4.30 y servicios 4.10 respectivamente. Creatividad e innovación presentó medias 4.22 en el sector industria, 4.37 en el de comercio y 4.17 en servicios. En el sector industria Habilidades de eficacia tuvo una media de 4.35, en comercio 4.40 y en servicios 4.21, finalmente la dimensión de Habilidades de comunicación mostro una media de 4.29 en el sector industria, media de 4.42 en el sector comercio y 4.17 en el sector servicios.

Tabla 5.37. Resultados Descriptivos Índices de las Dimensiones de la escala de Trabajador del Conocimiento por sector

Trabajador del Conocimiento	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
	Número Casos: 81	Número Casos: 115	Número Casos: 113
	Media	Media	Media
Autonomía	4.33	4.38	4.17
Toma de decisiones	4.39	4.50	4.36
Conocimiento tecnológico	4.33	4.38	4.2
Habilidades conceptuales	4.16	4.30	4.10
Creatividad e innovación	4.22	4.37	4.17
Habilidades de eficacia	4.35	4.40	4.21
Habilidades de comunicación	4.29	4.42	4.17

Fuente: AUTORA (2016)

Como se aprecia en la tabla 5.38 referente a los resultados descriptivos considerando el tamaño de la empresa los resultados obtenidos en la muestra nos permiten observar que en todos los tamaños de empresa una vez más fue la Toma de decisiones la dimensión con medias más altas, mientras que Habilidades conceptuales fue la dimensión con las medias más bajas.

Tabla 5.38. Resultados Descriptivos de los Índices Dimensiones de la escala de Trabajador del Conocimiento por tamaño de la empresa

Trabajador del Conocimiento	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
	Número de casos: 74	Número de casos: 101	Número de casos: 58	Número de casos: 76
	Media	Media	Media	Media
Autonomía	4.40	4.34	4.26	4.14
Toma de decisiones	4.50	4.49	4.38	4.29
Conocimiento tecnológico	4.39	4.39	4.35	4.14
Habilidades conceptuales	4.33	4.29	4.13	4.03
Creatividad e innovación	4.36	4.31	4.12	4.10
Habilidades de eficacia	4.40	4.42	4.25	4.15
Habilidades de comunicación	4.41	4.40	4.25	4.08

Fuente: AUTORA (2016)

A continuación se muestran los resultados de las medias más altas de los ítems que componen cada dimensión de esta escala.

Uno de los aspectos más significativos para los trabajadores del conocimiento es la Autonomía con la que cuentan para realizar sus actividades con un alto grado de discrecionalidad. Los trabajadores encuestados manifiestan que en sus empresas cuentan con esta libertad. Hay que recordar que la muestra seleccionada está comprendida en su mayoría por trabajadores en mandos medios.

Tabla 5.39. Medias por ítem de la dimensión Autonomía

Clave	Ítem	Media
TCA1	Al trabajar, me tomo la libertad para programar mis tareas y actividades.	4.35
TCA2	En mi trabajo cotidiano organizo en que momento u horario realizo mis actividades	4.28
TCA4	En ciertas actividades o trabajos determino los procedimientos a seguir.	4.24

Fuente: AUTORA (2016)

Con una media de 4.47, asumir la responsabilidad por los propios actos fue la media más alta obtenida en la dimensión de Toma de decisiones. Mientras que la media que mostro índices más bajos fue el gusto personal por Tomar Decisiones. Asumen la responsabilidad de las decisiones pero posiblemente preferirían no tener que tomarlas en primera instancia.

Tabla 5.40. Medias por ítem de la dimensión Toma de Decisiones

Clave	Ítem	Media
TCTD1	En mi trabajo asumo la responsabilidad de mis actos	4.47
TCTD2	Busco eliminar las barreras que impiden realizar adecuadamente las actividades de mi área.	4.40
TCTD4	En mi trabajo me gusta tomar decisiones.	4.39

Fuente: AUTORA (2016)

Los trabajadores encuestados señalaron que en base a su previo Conocimiento Tecnológico presentan un gusto natural por mejorar los procesos y actividades en la búsqueda de alcanzar los objetivos de la empresa.

Tabla 5.41. Medias por ítem de la dimensión Conocimiento Tecnológico

Clave	Ítem	Media
TCCT1	En mi trabajo para lograr los objetivos mejoro los procedimientos.	4.24
TCCT3	En mi trabajo me gusta mejorar la forma de hacer las cosas para alcanzar los objetivos establecidos.	4.40

Fuente: AUTORA (2016)

Las Habilidades Conceptuales se definen por la capacidad de analizar problemas complejos y proponer soluciones, en este sentido los trabajadores considera tener la capacidad de interpretar y aprovechar la información que se les proporciona para resolver problemas de la empresa.

Dentro de la escala de Trabajador del Conocimiento fue la dimensión de Habilidades Conceptuales la dimensión que presento medias más bajas.

Tabla 5.42. Medias por ítem de la dimensión Habilidades Conceptuales

Clave	Ítem	Media
TCHC1	En mi área de trabajo analizo y diagnostico situaciones complejas.	4.23
TCHC2	Puedo observar a mi organización desde un punto de vista sistémico (Como un todo y como la suma de sus partes).	4.09
TCHC3	Se me facilita reconocer problemas y aplicar soluciones.	4.19
TCHC5	En mi área de trabajo tengo la capacidad de interpretar y aprovechar la información para resolver problemas.	4.30

Fuente: AUTORA (2016)

La dimensión de Habilidades de Eficacia, es entendida por la manera que un trabajador alcanza los objetivos trazados por la empresa, responde a las necesidades de los clientes y resuelve problemas. Los trabajadores encuestados manifestaron que les gusta participar en problemas complejos y plantear soluciones siendo este ítem el que cuenta con la media más alta.

Tabla 5.43. Medias por ítem de la dimensión Habilidades de Eficacia

Clave	Ítem	Media
TCHE1	Me interesa responder a las necesidades de mis clientes externos e internos.	4.35
TCHE2	En mi departamento alcanzo los objetivos y metas que se fijan.	4.24
TCHE3	Me gusta trabajar con base en resultados.	4.31
TCHE5	Me gusta participar en problemas complejos y ofrecer una solución.	4.37

Fuente: AUTORA (2016)

Una de las más grandes cualidades que definen a un Trabajador del Conocimiento es la Creatividad e Innovación con la que pueden mejorar los productos y procesos. La media más alta de esta dimensión muestra el gusto y la capacidad por crear nuevas soluciones ante los problemas

Tabla 5.44. Medias por ítem de la dimensión Creatividad e Innovación

Clave	Ítem	Media
TCCI1	En mi organización me gusta ofrecer nuevas soluciones.	4.27
TCCI3	En mi área he innovado para mejorar procesos.	4.17
TCCI4	Me gusta proponer soluciones creativas o innovadoras a los problemas que se presentan.	4.27

Fuente: AUTORA (2016)

Las Habilidades de Comunicación incluyen la credibilidad y la buena disposición para capacitar a los subordinados, en este sentido los trabajadores encuestados manifestaron un muy alto deseo de transmitir el propio conocimiento, siendo este tema la media más alta.

Tabla 5.45. Medias por ítem de la dimensión Habilidades de Comunicación.

Clave	Ítem	Media
TCHCO1	Cuento con la credibilidad de mis colegas, superiores, pares y subordinados	4.21
TCHCO2	Me gusta enseñar y capacitar a mis subordinados.	4.28
TCHCO3	Me gusta transmitir nuevo conocimiento.	4.40

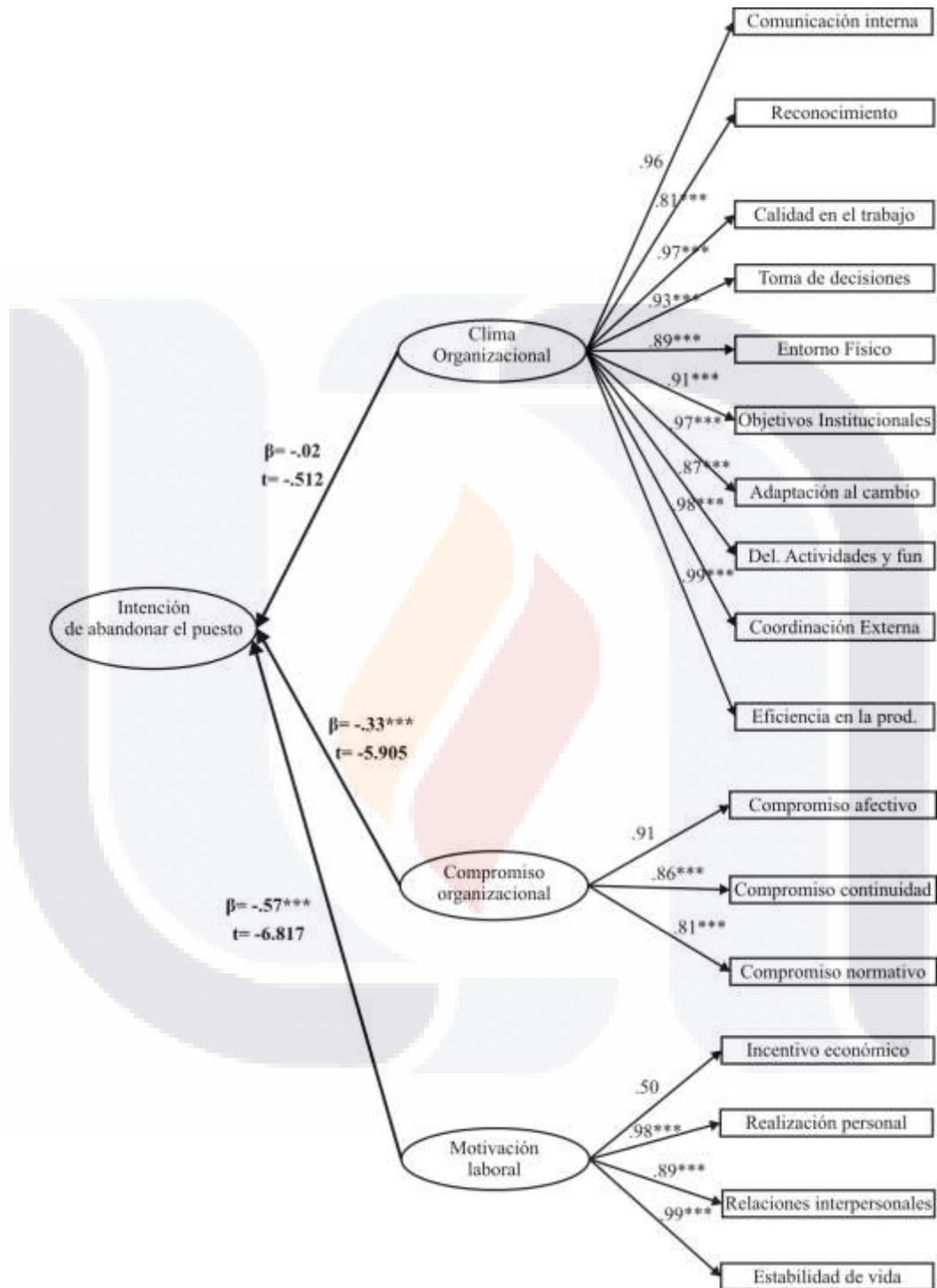
Fuente: AUTORA (2016)

5.6. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.

Como se mencionó en el apartado de metodología se utilizó el Modelo de Ecuaciones Estructurales con la ayuda del software AMOS 24 para la contrastación de las hipótesis de este proyecto de investigación.

Para la obtención de los resultados estadísticos de las hipótesis de investigación se realizó en primera instancia un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) de las variables que componen el modelo, una vez depuradas las variables se realizaron las ecuaciones estructurales obteniendo los resultados plasmados en la figura 5.1. Donde podemos apreciar que el Compromiso Organizacional y la Motivación Laboral demostraron tener una influencia significativa en la Intención de abandonar el puesto. Estos resultados se discuten a mayor profundidad a continuación.

Figura 5.1 Resultados obtenidos mediante Ecuaciones Estructurales en AMOS24. Modelo Completo



Fuente: AUTORA (2016)

En la tabla 5.46 se muestran los resultados de las ecuaciones estructurales específicamente de las hipótesis.

Tabla 5.46. Resultados del Sistema de Ecuaciones Estructurales. Hipótesis.

Relación estructural	Carga factorial β	Valor de t	
Clima Organizacional ➡ Intención de Abandonar el Puesto	-.024	-.512	Hipótesis no aceptada
Compromiso Organizacional ➡ Intención de Abandonar el Puesto	-.33 ***	-5.905	Hipótesis aceptada
Motivación Laboral ➡ Intención de Abandonar el Puesto	-.57 ***	-6.817	Hipótesis aceptada
Chi / df = 2.933 ; $p < 0.000$; NFI = .837 ; CFI = .848 ; IFI = .849 ; RMSEA = .079 *** = $p < 0.001$; ** = $p < 0.005$; * = $p < 0.009$			

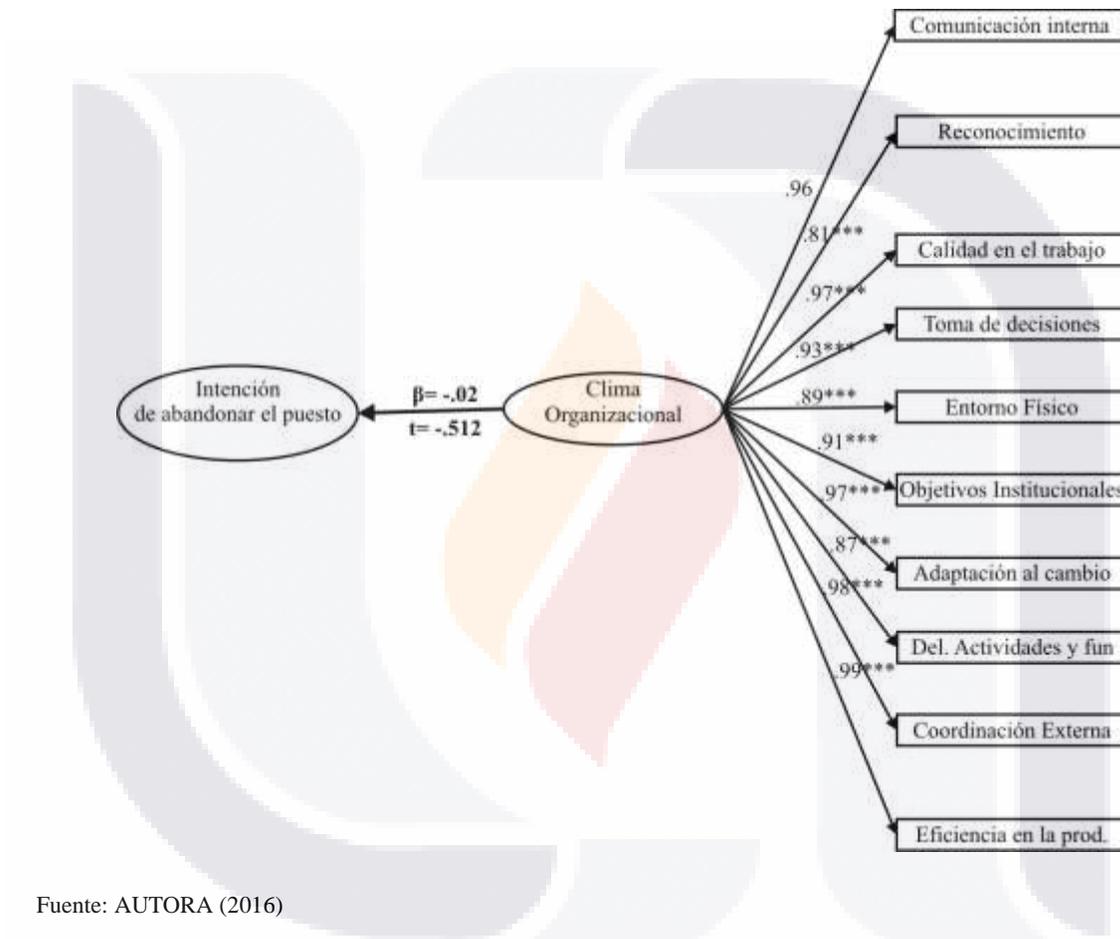
Fuente: AUTORA (2016)

Es de suma importancia destacar que los resultados muestran un signo negativo ya que la Intención de Abandonar el Puesto es una variable que no solo está redactada en sentido contrario sino que es un aspecto negativo en sí mismo. Que incluye aspectos como el intento deliberado de cambiar de empleo, la planeación anticipada de renunciar al trabajo y el pensamiento sistemático y constante de marcharse de una organización.

H1. El clima organizacional impacta de manera negativa y significativa en la Intención de Abandonar el Puesto de los trabajadores.

Esta hipótesis 1 se muestra de manera gráfica en la siguiente figura.

Figura 5.2 Hipótesis 1



Fuente: AUTORA (2016)

Como se puede apreciar en la figura 5.2, el Clima Organizacional está conformado por la Comunicación interna, el Reconocimiento, la Calidad en el trabajo, la Toma de decisiones, el Entorno Físico, los Objetivos Institucionales, a Adaptación al cambio , la Delegación de actividades y funciones, la Coordinación externa, y la Eficiencia en la productividad. Mientras que la Intención de Abandonar el Puesto es una variable unidimensional.

Los resultados obtenidos en la contrastación de esta primera hipótesis son: $\beta = -.024$, $t = -.512$. Estos resultados permiten indicar que la hipótesis no se acepta, lo que quiere decir que para la muestra de

trabajadores encuestados en esta investigación el Clima Organizacional percibido en sus empresas no es tiene un impacto significativo en la Intención de Abandonar el Puesto de los trabajadores.

Este resultado difiere de los resultados obtenidos en otras investigaciones. (Gibson et al.,2003., Guedez ,1998., Abubakr y Suliman 2011),estos autores si encontraron una relación significativa entre estas dos variables.

Si bien la relación existente entre Intención de Abandonar el Puesto y Clima Organizacional no es significativa, las dimensiones que integran esta última variable si demostraron ser altamente significativas.

De acuerdo a las cargas factoriales obtenidas las dimensiones que más explican la variable Clima Organizacional son:

1. *Eficiencia en la productividad*: entendida por la manera que las actividades realizadas respondes de manera adecuada a las expectativas de la organización así como que las tareas sean generalmente realizadas de manera oportuna y de acuerdo a las normas establecidas.

2. *Coordinación externa*: consiste en que los departamentos trabajen bien entre ellos, que cada trabajador conozca a los usuarios de su departamento, la comunicación de la administración sea adecuada y que el flujo de información entre departamento sea lo más adecuado y eficiente posible.

3. *Calidad en el trabajo*: definida por que los miembros de la organización conozcan sus fortalezas y debilidades, evalúen regularmente localidad en sus actividades, hagan uso óptimo de los recursos de la empresa y en suma exijan calidad entre ellos mismos.

En cuanto al Trabajador del conocimiento encontramos que los trabajadores con alto puntaje las coinciden en la importancia de la *Coordinación externa* y dándole mayor peso a las siguientes dimensiones:

1. *Delegación de actividades y funciones*: entendida por la capacidad de los jefes en asignar actividades y ceder en cierta medida la toma de decisiones en algunos procesos a trabajadores que tengan la capacidad de asumirla.

2. *Reconocimiento*: definido por la manera en que una empresa estimula la capacitación, las posibilidades de desarrollo personal con la que cuentan los trabajadores dentro de la empresa, la manera en que la actuación de calidad es gratificada.

H2. Un elevado Compromiso Organizacional impacta de manera negativa y significativa en la Intención de Abandonar el Puesto de los trabajadores.

Figura 5.3 Hipótesis 2.



Fuente: AUTORA (2016)

En la figura 5.2 se pueden apreciar los resultados obtenidos de la contrastación de esta hipótesis, así pues se tienen los siguientes resultados para el total de los trabajadores encuestados: $\beta = -.327$, $t = 5.905$, los resultados demuestran que la relación existente entre el Compromiso Organizacional y la Intención de Abandonar el Puesto es significativa, por lo que esta hipótesis es aceptada.

Estos resultados coinciden con las investigaciones realizadas por Chew y Chan ,(2008)., Perryer et al., (2010)., Flint, Haley y McNally, (2013).

El signo negativo de los resultados se interpretaría en virtud de que a mayor Compromiso Organizacional, menor Intención de Abandonar el Puesto.

De acuerdo a las cargas factoriales obtenidas las dimensiones que más explican la variable Compromiso Organizacional tanto para la muestra total como para los trabajadores con alto puntaje en la escala de Trabajador del conocimiento son:

1. *Compromiso afectivo*: el que un trabajador se sienta feliz dentro de su empresa, orgulloso de pertenecer a ella, sienta como propios los problemas de la empresa y este emocionalmente unido a la misma.
2. *Compromiso de continuidad*: cuando un trabajador se siente unido a una empresa no por un sentido de pertenencia a la misma sino porque de hacerlo gran parte de su vida se vería afectada de manera

negativa, el costo de abandonar la empresa es alto en virtud de que otra empresa podría no igualar los beneficios y prestaciones que tiene en su actual empleo.

H3. La Motivación Laboral organizacional de manera negativa y significativa en la Intención de Abandonar el Puesto de los trabajadores.

Figura 5.4 Hipótesis 3.



Fuente: AUTORA (2016)

Los resultados de la figura 5.4 permiten observar que para los trabajadores encuestados la relación existente entre la Motivación Laboral y la Intención de Abandonar el Puesto es significativa, por lo cual esta hipótesis es aceptada. La Motivación Laboral fue la variable que mostró una mayor influencia en la Intención de Abandonar el Puesto para el total de los trabajadores: $\beta = -.572$, $t = -6.817$. Estos resultados coinciden con los obtenidos en pasadas investigaciones por diferentes autores (Adams, 1965., Nazario, 2006., Flores, Abreu y Badii, 2008.)

Al igual que en la anterior hipótesis, estos resultados permiten inferir que a mayor Motivación Laboral menor Intención de Abandonar el Puesto.

De acuerdo a las cargas factoriales obtenidas las dimensiones que más explican la variable Motivación Laboral tanto para la muestra total como para los trabajadores con alto puntaje en la escala de Trabajador del conocimiento son:

1. *Estabilidad de vida*: el trabajo hace sentir a los trabajadores productivos, sanos, los mantiene ocupados de una manera positiva.
2. *Realización personal*: el trabajo es importante para el trabajador, contribuye a su bienestar y en suma tiene un significado positivo en la vida, el trabajador se siente contento en su trabajo.
3. *Relaciones interpersonales*: a los trabajadores se sienten a gusto con el trato que reciben de sus compañeros y les gusta convivir entre ellos y las relaciones que sostienen son cordiales.

En este capítulo se explicaron los resultados obtenidos en esta investigación desde los resultados descriptivos de cada una de las variables, medias y frecuencias de manera general y dividida por sector, tamaño y puntajes obtenidos respecto a la escala de Trabajador del conocimiento. También se incluyó en este capítulo la contrastación de las hipótesis propuestas.



CAPITULO VI CONCLUSIONES

En este apartado se presentan la discusión de los resultados y conclusiones finales resultado de la revisión de la literatura y del análisis de los resultados empíricos de la investigación. Posteriormente se muestra un apartado en el que se desarrollan las implicaciones derivadas de esta tesis y que pueden ser aplicadas en el manejo del capital humano en el ámbito empresarial, académico y gubernamental. Finalmente se explican las limitaciones encontradas en la realización de esta tesis así como las líneas de investigación que se proponen para continuar con futuros estudios.

6.1. CONCLUSIONES Y DISCUSION DE RESULTADOS.

De acuerdo a Abubakr y Suliman (2011), uno de los mayores retos que encaran las organizaciones hoy en día es el reclutamiento y retención del personal especialmente en los empleados en puestos de mando medio y gerenciales, el costo de reclutar, capacitar y desarrollar a un empleado es demasiado alto para permitir que dicho empleado permanezca poco tiempo en la empresa, el tiempo promedio de un gerente es de 2 años lo cual genera un incremento en costos asociados e impactando la posición competitiva de las empresas, los resultados de su investigación demuestran que existe una relación significativa entre. Los autores señalan la necesidad de crear ambientes laborales que aumenten la satisfacción laboral, la lealtad hacia la empresa con la consecuente disminución de las tasas de rotación personal.

Los objetivos de esta investigación fueron:

Objetivo General:

Analizar el impacto del Clima Organizacional, el Compromiso Organizacional y la Motivación Laboral en la Intención de Abandonar el Puesto en los trabajadores del conocimiento en empresas de Aguascalientes.

Objetivos Específicos:

- Medir el Clima Organizacional, el Compromiso Organizacional, la Motivación Laboral y la Intención de Abandonar el Puesto de los trabajadores del conocimiento en empresas de Aguascalientes.
- Clasificar los elementos del clima organizacional, el Compromiso Organizacional y la Motivación Laboral de los trabajadores del conocimiento en empresas de Aguascalientes, de acuerdo a su impacto en la Intención de Abandonar el Puesto.

En relación al objetivo general de la investigación:

- Se realizó un análisis del impacto del Clima Organizacional, el Compromiso Organizacional y la Motivación Laboral en la Intención de Abandonar el Puesto en los trabajadores del conocimiento en empresas de Aguascalientes. Encontrando que en efecto estas variables guardan relación entre si exceptuado la variable de Clima Organizacional, lo cual representa un hallazgo dado que en la mayoría de la literatura estudiada la variable de Clima Organizacional muestra una relación directa con la Intención de Abandonar el Puesto de los trabajadores. Los resultados obtenidos en las variables de Compromiso Organizacional y Motivación Laboral coinciden con los resultados encontrados en la literatura.

En relación a los objetivos específico de la investigación:

- Se midió el impacto del Clima Organizacional y Compromiso Organizacional y la Motivación Laboral en la Intención de Abandonar el Puesto en los trabajadores del conocimiento encontrando que la Motivación Laboral es la variable con mayor impacto en la Intención de Abandonar el Puesto de los trabajadores, dejando al Compromiso Organizacional en segundo lugar. Un hallazgo interesante de esta investigación fue que al contrario de diversos ejemplos dados en la teoría, en Aguascalientes el Clima Organizacional no está relacionado de una manera significativa a la Intención de Abandonar el Puesto puesto de un trabajador.
- Se clasificaron los elementos de cada una de las variables estudiadas de acuerdo al grado de influencia o impacto que ejercen sobre la Intención de Abandonar el Puesto, es este punto se concluye que existen diferencias en la jerarquía de valores entre los diferente tipos de

trabajadores encuestados, dividiendo la muestra en dos grupos: Trabajadores con alto puntaje en la escala de Trabajador del conocimiento y trabajadores con bajo puntaje:

- *Clima organizacional:* los resultados obtenidos en el grupo de los trabajadores con un alto puntaje muestran que si bien el Clima Organizacional no es significativo en la Intención de Abandonar el Puesto; la dimensiones con mayor importancia son en primer lugar la Delegación de actividades y funciones donde perciben que sus habilidades individuales son utilizadas de la manera más provechosa permitiéndoles alcanzar su potencial, en segundo lugar la Coordinación externa que incluye el trabajo en equipo y la buena comunicación entre los diferentes departamentos de una empresa, en tercer lugar ubican el Reconocimiento, para este tipo de trabajadores es importante la capacitación continua y las posibilidades de desarrollo personal así como el elogio por parte de los superiores y la participación de los buenos resultados alcanzados.

Para los trabajadores con bajo puntaje los elementos de mayor importancia son en primer lugar la Eficiencia en la productividad, para ellos es importante sentir que su respectivo departamento tiene un buen desempeño dentro de las expectativas de la empresa, y que la empresa les brinda reconocimiento por cumplir tales expectativas, en segundo lugar coinciden con el grupo de alto puntaje en considerar importante la Coordinación externa, en tercer lugar ubican la Calidad en el trabajo, para este grupo es relevante trabajar para impulsar mejoras dentro de su departamento así como mantener una sensación de orden y disciplina.

- *Compromiso Organizacional:* este apartado tuvo resultados significativos que permiten inferir que ambos grupos esta variable tiene un impacto en la Intención de Abandonar el Puesto. El grupo de trabajadores con un alto puntaje obtuvo muy bajas calificaciones en esta variable, su natural inclinación hacia la experiencia individual lo impulsarían a cambiar de puesto ante una oferta atractiva. La dimensión que más impacto mostró fue Compromiso afectivo, siendo este el más recomendable de los tres tipos de Compromiso Organizacional que es el que se relaciona con el orgullo por pertenecer a una empresa, la vinculación afectiva, el significado personal y el sentido de pertenencia.

El grupo de trabajadores con bajo puntaje manifestó puntajes muy altos en el compromiso de continuidad el cual se relaciona con el quedarte en una empresa a falta de mejores opciones, lo cual no es necesariamente positivo, un empleado con puntajes altos en este tipo de Compromiso Organizacional denota temor ante la incertidumbre que le significaría cambiar

de empleo y el saber que otra empresa podría no igualar las prestaciones que recibe actualmente. Por si mismo este tipo de Compromiso Organizacional es negativo, sin embargo, este grupo colocó en segundo lugar al compromiso afectivo con un margen muy corto de diferencia. En general el grupo con bajos puntajes demostró que el estar comprometidos con su empresa tiene un peso importante al momento de decidir permanecer en su empresa.

- *Motivación Laboral*: esta fue la variable que demostró ser la más importante y de mayor impacto en la decisión de un empleado de permanecer en una empresa. Ambos grupos priorizaron la Estabilidad de vida, en segundo lugar ubicaron la Realización personal, que su trabajo sea importante desde la propia perspectiva, los haga sentir plenos y en general tenga un significado positivo en sus vidas uno de los elementos más importantes para disuadir a un empleado de marcharse. En esto deben apostar las empresas. Ambos grupos colocaron en último lugar el Incentivo económico, resultado que coincide completamente con la investigación realizada por Nazario (2016), “Ninguna persona considera que gane demasiado dinero por realizar su trabajo”, pero a aunque los encuestados no consideraron que su paga reconociera su esfuerzo, este hecho no tiene mucha relevancia al momento de tomar una decisión entre permanecer en una empresa o abandonarla. Las empresas se equivocan al pensar que el salario es lo más importante.

Las preguntas de la presente investigación fueron:

- ¿Cómo impacta el Clima Organizacional en la Intención de Abandonar el Puesto en los trabajadores del conocimiento en las empresas de Aguascalientes?

R: En la muestra de trabajadores encuestados no hay evidencia de que el Clima Organizacional tenga un impacto significativo en la decisión de permanecer en una empresa.

- ¿Cómo impacta el Compromiso Organizacional en la Intención de Abandonar el Puesto en los trabajadores del conocimiento en empresas de Aguascalientes?

R: El Compromiso Organizacional tiene un impacto significativo en la Intención de Abandonar el Puesto y los elementos que más influencia tienen son el Compromiso afectivo y el Compromiso de continuidad.

• ¿Cómo impacta la Motivación Laboral en la Intención de Abandonar el Puesto en los trabajadores del conocimiento en empresas de Aguascalientes?

R: La Motivación Laboral es la variable que tiene más impacto en la Intención de Abandonar el Puesto, las dimensiones más importantes de esta variable son la Estabilidad de vida y la Realización personal.

• ¿Cómo impacta el ser trabajador del conocimiento en la Intención de Abandonar el Puesto en las empresas de Aguascalientes?

R: En primera instancia se realizó una segmentación de la muestra mediante el puntaje obtenido de la escala del trabajador de conocimiento separándolos en “Bajo Puntaje” es decir trabajadores que obtuvieron menos de 137 puntos y “Alto Puntaje” trabajadores que obtuvieron más de 137 puntos. Una vez dividida la muestra se prosiguió a realizar un análisis multigrupo con el propósito de corroborar la existencia de diferencias entre ambos grupos en las variables estudiadas.

Una vez obtenidos los resultados se pudieron apreciar que en efecto existen diferencias entre estos grupos si bien no todas fueron significativas, mediante el método de diferencias de Chi cuadrada se demostró que únicamente existe una diferencia significativa en la variable de Motivación Laboral entre los grupos de trabajadores. Con el 90% de confiabilidad se puede afirmar que existe una diferencia significativa entre los trabajadores con un alto puntaje en la escala de Trabajador del conocimiento y los trabajadores con un bajo puntaje para esta variable exclusivamente.

Las hipótesis propuestas en esta investigación fueron:

H1. El Clima Organizacional impacta positiva y significativamente en la Intención de Abandonar el Puesto de los trabajadores.

Después de analizar los resultados obtenidos mediante el método de ecuaciones estructurales esta hipótesis no fue aceptada. Hallazgo que se diferencia de los resultados obtenidos por Gibson et al.(2003)., Guedez ,(1998)., Abubakr y Suliman (2011). Para la muestra de trabajadores encuestados no existe suficiente soporte para indicar que el Clima Organizacional tiene una influencia significativa en la Intención de Abandonar el Puesto de los trabajadores.

H2. Un elevado Compromiso Organizacional impacta positiva y significativamente en la Intención de Abandonar el Puesto de los trabajadores.

En ambos grupos de trabajadores (puntaje alto y puntaje bajo), la relación existente entre el Compromiso Organizacional y la Intención de Abandonar el Puesto es significativa, por lo que esta hipótesis es aceptada. Resultados congruentes con las investigaciones realizadas por Chew y Chan ,(2008)., Perryer et al., (2010)., Flint, Haley y McNally, (2013), por lo tanto se puede afirmar que a mayor Compromiso Organizacional, menor Intención de Abandonar el Puesto.

H3. La Motivación Laboral organizacional impacta positiva y significativamente en la Intención de Abandonar el Puesto de los trabajadores.

Los resultados obtenidos muestran que tanto para el total de los trabajadores encuestados como para los trabajadores con puntaje bajo la relación existente entre la Motivación Laboral y la Intención de Abandonar el Puesto es significativa, por lo cual esta hipótesis es aceptada. La Motivación Laboral fue la variable estudiada que mostró una mayor influencia en la Intención de Abandonar el Puesto. Es importante indicar que para los trabajadores con alto puntaje la relación entre estas variables no fue significativa.

6.2. HALLAZGOS

Los resultados obtenidos en esta investigación permiten vislumbrar el estado actual de los trabajadores de las empresas en Aguascalientes en las diferentes variables estudiadas.

A partir de los datos obtenidos en las medias, frecuencias de la variable de Clima Organizacional podemos deducir que el total de la muestra de empleados que accedieron a colaborar en este proyecto muestran que los empleados son entiendo la necesidad del cambio y se esfuerzan en hacer la transición hacia el uso de nuevas tecnologías, procesos y medios de comunicación dentro de su trabajo cotidiano. Conocen los objetivos de la empresa, están medianamente de acuerdo con ellos y tratan de cumplirlos. La mayoría considera que existe una adecuada coordinación externa y comunicación entre departamentos.

En la variable de Compromiso Organizacional se puede observar que lamentablemente el compromiso de continuidad fue el que obtuvo las medias más altas, recordando que si bien este tipo de Compromiso Organizacional sigue denotando la intención de permanecer, las motivaciones detrás de este generalmente no son buenas, ya que se relacionan con el temor a dejar la empresa y el costo que le significaría marcharse, más que al aprecio y vinculación a una empresa. Es la necesidad y no el deseo de quedarse. Esta necesidad es completamente entendible en base a la situación económica

global que se vive desde hace varios años. El punto negativo para las empresas es que en el momento en que se presenta una empresa rival que iguala o incluso supera las prestaciones, el trabajador toma su decisión prácticamente de manera automática, incluso si se queda, un empleado con un alto compromiso de continuidad rara vez entrega su mejor potencial.

Por otro lado la Motivación Laboral mostro un alto índice en la dimensión de Realización personal donde la mayoría de los trabajadores encuestados manifestaron su búsqueda e interés en realizar trabajos que los hagan sentir plenos, con un significado positivo en sus vidas. Es interesante destacar que el apartado de Incentivo económico tuvo las cargas factoriales más bajas, el sueldo explica en poca medida la Motivación Laboral, sin embargo la mayoría de las empresas apuestan a los bonos y a los aumentos de sueldo como medida motivadora.

En la todos los casos el sector industria mostró los índices más bajos mientras que el sector servicios mostro las medias más altas, lo cual es relativamente fácil de entender en base al paradigma clásico de que la razón de ser y existir de las empresas industriales es el aumento constante de la producción muchas veces en detrimento del factor humano. Por otro lado, en el sector servicios el trabajador se encuentra constantemente en contacto directo con el cliente, los empleadores son más sensibles al hecho de que un mal manejo del ambiente laboral se ve reflejado directamente en el trato al público.

En el análisis por tamaño de empresa las micro empresas tuvieron los promedios más altos contra las empresas medianas que fueron las que obtuvieron puntajes más bajos. Al parecer una empresa de tamaño reducido permite ejercer mayor control en las variables estudiadas, las empresas grandes cuentan con recursos y conocen la necesidad de mantener alto el espíritu dentro de sus filas e invierten tiempo y dinero en ello, las empresas pequeñas aún mantienen un contacto relativamente cercano entre trabajador y empresa, lamentablemente las empresas medianas se encuentran en una lucha por encontrar un mejor equilibrio en la medida que sus recursos económicos y de capacitación se los permita.

6.3 FUTURAS INVESTIGACIONES Y LIMITACIONES.

El trabajador del conocimiento es un tema relativamente poco estudiado en México, las empresas empiezan a reconocer la importancia que tiene este tipo de trabajador en las empresas basadas en el conocimiento que empiezan a ser cada vez más, se recomienda como futuras líneas de investigación el conocimiento más profundo de este tipo de trabajadores en virtud de obtener el mayor potencial

que puedan ofrecer, así como, incentivos y prestaciones motivadores no basados en dinero, la factibilidad de diseñar contratos de trabajo personalizados en lugar de contratos estandarizados, investigación y diseño de guías para identificar a los trabajadores del conocimiento desde el reclutamiento y la creación de capacitaciones enfocadas específicamente en este tipo de trabajador.

La presente investigación tuvo como limitaciones la dificultad para identificar a los trabajadores del conocimiento de manera de lograr una base de datos con mayor número, de las 309 encuestas recabadas únicamente 105 correspondían a este tipo específico de trabajador. Es difícil alcanzar resultados completamente fidedignos en una muestra de este tamaño. Como en la mayoría de las investigaciones, el trabajo de campo incluyó fuertes limitaciones en virtud de que la falta de actualización de los directorios encontrando en varias ocasiones con empresas que ya no existen. Lograr el acceso directo a los empleados de mandos medios consistió en uno de los principales retos de esta investigación, limitante que se subsana haciendo uso de medios digitales de comunicación, sin embargo, las encuestas en físico tradicionalmente son consideradas más certeras.

6.4 IMPLICACIONES

Hoy en día los empleados no solo evalúan el salario percibido para permanecer en una empresa, también desean oportunidades de desarrollo. El viejo paradigma del contrato psicológico basado en un buen sueldo tiene los días contados, actualmente los empleados esperan que las empresas inviertan en ellos y los mantengan actualizados y competitivos.

Cabe señalar la importancia de los departamentos de recursos humanos, como vigilantes constantes del Clima Organizacional, muchos departamentos de recursos humanos se enfocan únicamente en los aspectos técnicos del trabajo, desarrollo de nóminas, pago de primas de seguros, reclutamiento y selección de personal dejando pocos recursos para la retención y el desarrollo de los empleados. Cayendo eventualmente en un círculo vicioso en el cual los departamentos de recursos humanos están muy ocupados reclutando y seleccionando nuevo personal por causa de la rotación laboral y por ende ponen poca atención en los empleados que ya están dentro de la empresa lo cual genera rotación laboral.

Desde un punto de vista práctico es importante para los directivos estar al tanto de las percepciones de los empleados acerca del Clima Organizacional, el Compromiso Organizacional y la Motivación Laboral para poder mantener bajo control factores estresantes innecesarios y no relacionados con los

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

procesos de producción, como por ejemplo las relaciones interpersonales con pares y con superiores, el estilo de liderazgo de los directivos y supervisores y factores mejorables del entorno físico.

Los gerentes deben crear un entorno en el cual los empleados puedan acceder a la información con facilidad, reducir el estrés y en general tratar de hacer que la jornada laboral sea muy fructífera y agradable dentro de lo posible, todo lo anterior se puede lograr a través del diseño de políticas y prácticas de comunicación y de recursos humanos.

Sería ideal que los empleados sean partícipes en la creación de políticas prácticas y que tomen algunas decisiones que ayuden a mejorar aspectos particulares de diferentes áreas de trabajo, esto con el fin de aumentar el Compromiso Organizacional y el sentido de pertenencia, además de que sería más sencillo acatar a una política en la cual un empleado se siente identificado y tomado en cuenta.

También es importante tener en cuenta que las empresas forman parte de un marco global dentro de la sociedad y que las reglas, normas y políticas de las empresas deben estar en consonancia con las costumbres culturales aceptadas.

La Intención de Abandonar el Puesto refleja un grado de insatisfacción y desencanto por parte del empleado hacia la empresa. Dada la precaria situación económica actual en el entorno mundial, la falta de información fidedigna, los rumores de pasillo y las especulaciones dentro de las oficinas pueden no solo aumentar el deseo de un empleado a dejar una empresa sino que también afecta directamente su efectividad y su capacidad de cumplir sus objetivos por falta de concentración. Con el fin de disipar temores es importante para las empresas mantener una comunicación abierta, estar atentos a las malas actitudes de los empleados y reconocer las buenas

A nivel individual, los empleados tienen que estar seguros de ajuste persona-trabajo a través de las responsabilidades adecuadas, percepciones de trabajo realistas, y un sistema de retroalimentación abierta, constructiva y útil. La dirección debe promover el liderazgo inspirador y el comportamiento positivo de cada departamento. Por último, a nivel de organización, la cultura y la estructura de la organización necesitan alinearse. En este proceso, podría ser más sencillo para las empresas reducir las intenciones de abandonar el puesto de los empleados y esto ayudaría a la organización a mantener su reserva de recursos humanos con talento y utilizarlos para alcanzar mayores niveles de eficacia de la organización.

Cuando las empresas no toman acciones para reducir el estrés derivado del ambiente laboral, los empleados utilizan sus propios recursos emocionales lo que comúnmente se traduce en el desenganche emocional del área emocional que con el tiempo se convierte en indiferencia y da al traste con el compromiso afectivo.

La literatura contemporánea enfatiza la importancia de la formación y desarrollo de gerentes y directivos para convertirlos en verdaderos líderes de equipo con habilidades de liderazgo que promuevan el Compromiso Organizacional, el respeto mutuo y la comunicación abierta en todos los niveles.

Investigaciones han demostrado que las actitudes y comportamientos hostiles de un supervisor pueden llevar a mayores niveles de desgaste e impactar de manera negativa en el Compromiso Organizacional y la Intención de Abandonar el Puesto. (Tsung-Yu and Changya 2009).

Una manera de ayudar a mejorar los ambientes laborales sería el apoyar y promover actividades que ayuden a los trabajadores a lograr un mejor balance entre su vida personal y el trabajo, mediante prestaciones como flexibilidad en horarios, membresías a gimnasios y otras actividades que ayuden al trabajador a ser una persona más equilibrada.

Porque no podemos separar al ser humano del trabajador, si lo ayudamos a ser una mejor persona será también un mejor empleado.

REFERENCIAS

- Abubakr, M. Suliman .A. (2011),"Organizational climate and turnover in Islamic banking in the UAE", *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol. 4 Iss 4 pp. 308 - 324
- Adams, J.S. 1965. Inequity in social exchange. *Adv. Exp. Soc. Psychol.* 62:335-343.
- Ahmad y Riaz , (2011). Factors Affecting Turn-Over Intentions of Doctors in Public Sector Medical Colleges and Hospitals. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*. Vol. 1, Issue. 10, (pp.57- 66) November, 2011
- Allen N. J. y Meyer J. P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 1-18.
- Álvarez,Y.(2000). Influencia del Clima Organizacional en el estrés laboral. Tesis inédita de Lic.en Psicología. Universidad de las Americas, Puebla.
- Alzate Molina C. A. y Gallego G. A. (2012). Gestión del Conocimiento. Recuperado el 30 de Junio de 2015 de http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/1058/1/Gestion_Conocimiento_Alzate_2012.pdf
- Ancona, Camacho y García-Muñoz (2012) Motivación Laboral en empleados administrativos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. *Revista Internacional Administración & Finanzas* .Volumen 5. Numero 4 (121-134)
- Arias Galicia, Fernando. 1990. *Administración de Recursos Humanos*. Ed.Trillas. p.410.
- Aronson P.P. (2007). El retorno de la teoría del capital humano. Recuperado el 13 de Mayo de 2015 de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2693624>
- Atkinson, J. W. (1964). *An introduction to motivation*. Princeton, N. J.: van Nostrand.
- Bagozzi, R.P. y Yi, Y. (1988) "On the Evaluation of Structural Equation Models". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Spring. Vol.16,No.1, 74-94 0092-0703/88/1601-0074
- Balfour, D. y Wechsler, B. (1996). Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Orgations. *Public Productivity and Management Review*, 19, 256-277
- Barberá H.E. (2002). Modelos explicativos en psicología de la motivación. Recuperado el 09 de Febro de 2015 de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1024686>

- Barceinas Paredes F. (2001). Capital humano y rendimientos de la educación en México. Tesis Doctoral Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado el 13 de Mayo de 2015 de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/3983/fbp1de1.pdf?sequence=1>
- Barroso, C., Cepeda, G. A., & Roldán, J. L. (2010). Applying Maximum Likelihood and PLS on Different Sample Sizes: Studies on SERVQUAL Model and Employee Behavior Model. In Esposito Vinzi, Chin, Henseler & Wang (Eds.) Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications. New York: Springer.
- Barroso Jerez C. (2013). Sociedad del conocimiento y entorno. Recuperado el 20 de Junio de 2015 de dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4509593
- Bayona, C., S. Goñi Y C. Madorrán (1999). "Compromiso Organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. 139–149.
- Becker, T., Billings, R., Eveleth, D. y Gilbert, N. (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482
- Bennett,RJ, Robinson, SL.(2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychol.* 2000 Jun;85(3):349-60
- Betanzos,N. y Paz,F. (2011). Compromiso organizacional en profesionales de la salud.Revision bibliográfica. *Rev Enferm Inst Mex Seguro Soc* 2011; 19 (1): 35-41
- Betanzos Díaz, N., Andrade Palos, P. y Paz Rodríguez, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(1) 25-43. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317045002>
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 350-360
- Bentler, P. M. (2005). EQS for Windows (Version 6.1). Encino, CA: Multivariate Software.
- Bollen, K. A. (1989). Structural equations with latent variables. New York: Wiley.
- Borjas García, J. E., & Hernández, G. P., (2014). Los Trabajadores del Conocimiento en las PYMES de San Luis Potosí, sus características y factores demográficos. XIX CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS (págs. 101-130). Durango: Publicaciones Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in works organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, pp. 533-546.

- Briseño Mosquera A. (2011). La educación y su efecto en la formación de capital humano y en el desarrollo económico de los países. Recuperado el 12 de Mayo de 2015 de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3724527>
- Brunet, L. (2004), El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.
- Cabrera, G. (1999). Clima organizacional de las empresas chilenas. *Revista de Psicología Social e Institucional*. Volumen 1 (2), pp. 1-19
- Cammann, C., Fishman, M., Jenkins, D. & Klesh, J. (1979). The Michigan Organizational Assessment Questionnaire. Ann Arbor: University of Michigan.
- Campbell A. y Kiran T. (1992). La misión de los negocios: Cómo conseguir el compromiso de los empleados. Madrid: Editorial Díaz Santos.
- Carreón H. y Melgoza Ramos R. (2012). México hacia una sociedad del conocimiento. Recuperado el 21 de Junio de 2015 de <http://openjournal.uacj.mx/ojs/index.php/noesis/article/view/209/200>
- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. *Revista INNOVAR*, 16, 28, p.p. 7-32.
- Chew, J., Chan, C. (2008), "Human resource practices, organizational commitment and intention to stay", *International Journal of Manpower*, Vol. 29 Iss 6 pp. 503 - 522
- Chiang, M., Nuñez, A., Martín., Salazar. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. Panorama socioeconómico Año 28, N° 40, p 92 – 103
- Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fe de Bogotá, Mc Graw-Hill. Interamericana, 2001, p. 60.
- Chiva, R., Alegre, J. and Lapiedra, R. (2007), "Measuring organisational learning capability among the workforce", *International Journal of Manpower*, Vol. 28 No. 3/4, pp. 224-242
- Colom, A., Sarramona, J. y Vázquez, G. (1994) Estrategias de formación en la empresa. Madrid: Narcea. Libro
- Cortés Mendoza, R. A. y Flores Zambada, R. (2010). Trabajadores de conocimiento: predictores de la agregación de valor a la organización. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 107-124.
- Cotton, J. L. (1993). Employee involvement . New York, USA: Sage.
- Covey, S. R. (2004). The Seven Habits of Highly Effective People Thinker. *Charlered Management, Institute*, 18-23.

- Dabos, G. E., y Rivero, A. G. 2010. Contratos idiosincráticos en la atracción y retención del talento. En Fernandez Reyes, I. (Ed.), *Innovaciones en psicología de las organizaciones*. JC Sáez Editor Comunicaciones Noreste Ltda., Vitacura, Santiago.
- Dansey-Smith, F. (2007). Fiona Dansey-Smith, knowledge worker. *Strategic HR review*, volumen (6), pp. 6.
- Denison, D.R. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Colombia: Legis
- De la Rica Goiricelaya S. y San Martín Lizarralde M. (1999). Estudios de postgrado y perspectivas salariales: una aplicación de la teoría del capital humano. Recuperado el 09 de Mayo de 2015 de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=273401>
- Dickenson, R.P. y Blundell, B. (2000). Transferring quality management experience to the Russian aerospace industry. *Total Quality Management*, 11, 319-327.
- Dunham, R. M., Grube, J. A., & Castañeda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380
- Drucker, P.F. (2002). “They’re not employees, they’re people”, *Harvard Business Review*, 80 (2), February, 40-53.
- Etzioni, A. (1975). *A comparative analysis of complex organizations*. Nueva York: Free Press. U.S.A.
- Flint, D., Haley, L.M., y McNally, J.J. (2013) Individual and organizational determinants of turnover intent", *Personnel Review*, Vol. 42 Iss 5 pp. 552 - 572
- Flores, R., J. L. Abreu y M. H. Badii. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 3(1) : 65-99. Marzo 2008. ISSN 1870-557X.
- Fornell, C., Larcker, D.F., 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18 (1), 39-50.
- García Álvarez M. T. (2011). Análisis de la creación de conocimiento de las TIC en el contexto de la Universidad. Recuperado el 02 de Julio de 2015 de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3650937>
- García Espejo, I. (1999). Formación en el trabajo y movilidad laboral. *Papers*, 59, 195-219.
- Garrido Trejo C. (2007). La educación desde la teoría del capital humano y el otro. Recuperado el 07 de Mayo de 2015 de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/20143/2/articulo9.pdf>
- Garza Acevedo B. E. y Quintana Romero L. (2014). Determinantes de la desigualdad salarial en las regiones de México 2005-2010. Una visión alternativa a la teoría del capital humano.

Recuperado el 18 de Mayo de 2015 de
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4836582>

- Gibson, J. F, Ivancevich, J.M y Donnelly J.H. (2003) *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. McGraw-Hill/Irwin
- Gómez, D., Recio,R.y López, H. (2010). El compromiso y el clima organizacional en la empresa familiar de Rioverde y del Refugio Ciudad Fernández. *Administración y Desarrollo*, 38 (52) ,pp .97-104.
- Gómez-Mejía, L.R.: Balkin, d.b. y Cardy, R. (1997): *Human Resource Management*, Madrid, Prentice Hall.
- González Ulloa Aguirre P. A. (2014). ¿Qué hay que aprender para México y cuál es el papel de las élites?. Recuperado el 21 de Junio de 2015 de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4780728>
- Gregerman, I.B. (1981). ‘Knowledge worker productivity measurement through the nominal work group technique’, *Industrial Management*, 23(1), 5-8.
- Guedez, V, (1998). "Gerencia Cultura y Educación". Caracas: Fondo Editorial Tropykos/ Clacdec.
- Hair, J. F., Anderson, R., Tatham, R. L. & Black, W. C. (2004). *Análisis Multivariante*. Madrid, España: Ed. Person, Prentice Hall.
- Hammer, M., Leonard, D. and Davenport, T. (2004), “Why don’t we know more about knowledge?”, *MIT Sloan Management Review*, Summer, 14-18.
- Hebb, D. O. (1955). On human thought. *Canad. J. Psychol.*, 1953, 7, 99-110.
- Hellrieger, Don; Slocum, John (1974); “Organizational Climate: Measures, research and Contingencies”, *The Academy of Management Journal*, Vol 17, N°2, pp 255-280.
- Henkin, A. B., & Marchiori, D. M. (2003). Empowerment and organizational commitment of chiropractic faculty. *Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics*, 275-281
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Cuarta Edición México, McGraw-Hill.
- Hernández Zamora J. M. (2011). Aplicación de una herramienta de evaluación de Clima Laboral como recurso esencial en el diseño de planes de desarrollo de capital humano dentro de la Contraloría Interna del INEGI. Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Herzberg, F., Mausner, B., y Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley y Sons.

- Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. In M. P. Zanna (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 30, pp. 1-46). San Diego, CA: Academic Press
- Hofaidhllaoui, M. & Chhinzer, N. (2014). The Relationship Between Satisfaction and Turnover Intentions for Knowledge Workers. *Engineering Management Journal*, 26(2), 3-9
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J. and Valle-Cabrera, R. (2005), "Organizational learning capability: a proposal of measurement", *Journal of Business Research*, Vol. 58 No. 6, pp. 715-725
- Johnsrud, L., & Rosser, V. (2002). Faculty members' morale and their intention to leave: A multilevel explanation. *Journal of Higher Education*, 73(4), 518-542.
- Jones, E.C., & Chung, C.A. (2006). A methodology for measuring engineering knowledge worker productivity. *Engineering Management Review*, IEEE, 34(3), 32-38.
- Juaneda A. E y González M. M. L. (2007). Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo. Recuperado el 10 de Febrero de 2015 de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234965>
- Kanter, R. M. (2000). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Karin, S., Price, J., Mueller, C., & Watson, T. (1996). The determinants of career intent among physicians at a US Air Force hospital. *Human Relations*, 49(7), 947-976.
- Kennedy, D.A. (2009). Best before forty: The shelf life of an engineer. *Engineering Management Journal*, 21(1), 19-26.
- Ketchand, A. y Strawser, J. (1998). The Existence of Multiple Measures of Organizational Commitment and Experience-related Differences in a Public Accounting Setting. *Behavioral Research in Accounting*, 10, 109-130.
- Ko, J.W. Price, J.L. y Mueller, Ch.W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961-973
- Kogut, B.; Zander, U. (1992), "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology", *Organization Science*, 3, pp. 383-397
- Kuan Yew Wong. (2005). "Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises", *Industrial Management & Data Systems*, (Vol. 105). Delf: Emerald Group.
- Lewin, K.(1935). A dynamic theory of personality .New York: McGraw-Hill

- Litwin , G . y Stringer,H. (1968), *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University Press, USA.
- Likert, R. (1932), “A technique for the measurement of attitudes”. *Archives of Psychology*. Columbia University.
- Likert R. (1974). *Le gouvernement participative de l’entreprise*, Collection Hommes et organisations, París .
- Locke, E.A.(1976).The nature and causes of job satisfaction . *Handbook of industrial and organizational psychology*.Chicago: Rand McNally. pp. 1297-1343 LIBRO
- Malhotra, Naresh K. (2008) *Investigación de mercados*. (Quinta edición). Pearson Educación. México, 2008. ISBN: 978-970-26-1185-1
- Marín Aguilar J.T. (2008). *Influencia de la Orientación a Mercado en el Compromiso Organizacional de la Administración Pública en Rincón de Romos*. Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Martínez de Ita M. E. (1997): “El papel de la educación en el pensamiento económico”. Disponible en <http://www.redem.buap.mx>
- Martinez y Ramirez (2010). La motivación y el clima organizacional en la facultad de contaduría pública de la benemérita universidad autónoma de puebla. *Revista Internacional Administración & Finanzas*.3(1), 39-48
- Martínez Seijas M. P. (1999). Análisis de la participación femenina en el mundo del trabajo en la comunidad autónoma de Galicia. Recuperado el 08 de Mayo de 2015 de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=20566>
- Maslow, A.H.(1943). A theory of human motivation. *Psychological. Review*. 50 (4). 370–96
- McClelland, D. C. (1965). Toward a theory of motive acquisition. *American Psychologist*, 20, 321–333.
- McMillan, J. y Schumacher, S. (2005). *Investigación educativa*. 5ª Ed. Madrid: Pearson Educación.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. y Gellatly I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.
- Meyer, J. S. C. y Allen, N. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. y Topolnytsky, L. (2002) Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, N°61, pp 20-52.
- Mobley, W. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Moros E. (2005). Observaciones polianas a la definición del conocimiento. Un posible diálogo con la epistemología contemporánea. Recuperado el 20 de Junio de 2015 de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4049066>
- Mundet, J.; Simo, P. (2008). Organizational commitment and job performance: An exploratory analysis of employees' organizational commitment and their perceived organizational pressure. *Revue sciences de gestion*, núm. 66, p. 303-326.
- Nazario, R. (2006). Beneficios y motivación de los empleados. *Invenio*, 9(17) 133-145.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press. Nueva York, España.
- Nunnally, J.C., & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill
- Organisation for Economic Co-operation and Development (1996), *The Knowledge-based Economy*, OECD, Paris.
- Ospina O., Grajales H. y Manrique C. (2011). Gestión del conocimiento: mayor producción y competitividad. Perspectivas para los sistemas de producción ovino-caprinos. Recuperado el 02 de Julio de 2015 de <http://www.scielo.org.co/pdf/rmv/n22/n22a10.pdf>
- Patterson et al. (2005) "Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation", *Journal of Organizational Behavior* Vol 26, pp 379-408
- Pérez, J.A. y Amador, C. (2005). Desarrollo de una escala para medir la motivación laboral del empleado puertorriqueño. *Revista Interamericana de Psicología*. 39, 3. pp. 421-430.
- Pérez, S., Montes, J., Vázquez, C.J. (2005): "Organizational learning as a determining factor in business performance". *The Learning Organization*, Vol.12 No.3, pp 227-245
- Perryer, Jordan, Firms, Travaglione, (2010), "Predicting turnover intentions", *Management Research Review*, Vol. 33 Iss 9 pp. 911 - 923
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation. Building Profits by putting people first*. Boston: Harvard Business Press. U.S.A. LIBRO
- Porter, L. W. y Lawer, E. E. (1965). *Managerial attitudes and performance*. Irwin: Editorial Homewood. U.S.A. LIBRO

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. y Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Raelin, J.A. (1987), “The ’60s kids in the corporation: more than just ‘daydream believers’”, *Academy of Management Executive*, Vol. 1 No. 3, pp. 21-30.
- Ramos, M. (2005). El compromiso organizacional y su relación con el desempeño docente de los profesores del programa universitario de inglés de la Universidad de Colima. Tesis de maestría. Universidad de Colima.
- Ranft, A.L. and Lord, M.D. (2002) Acquiring new technologies and capabilities: A grounded model of acquisition implementation. *Organization Science* 13(4): 420–441.
- Real Academia Española (2015). Motivación. Recuperado el 10 de Febrero de 2015 de <http://lema.rae.es/drae/?val=motivaci%C3%B3n>
- Rebeco, A. (2001) Informe de satisfacción Usuario interno. Hospital Guillermo Grant Benavente Concepcion. Informe Institucional.
- Reinoso H., Araneda C. (2007) Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*.6(1).
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Décima Edición. México: Pearson Education.
- LIBRO**
- Robertson, M. and Swan, J. (2004), “Going public: the emergence and effects of soft bureaucracy within a knowledge-intensive firm”, *Organization*, Vol. 11 No.1, pp. 123-4
- Romero J.M. (2001). Clima laboral y bienestar psicológico en una empresa pública. Recuperado el 06 de febrero de 2015 de http://www.scsmt.cat/pdf/2001_n.1.originales.3.pdf
- Ryan, R.M. y Deci, E.L., (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. *American Psychologist*, 55 (1) , pp. , 68-78 DOI: 10.1037110003-066X.55.1.68
- Salazar, J.G., Guerrero, C., Machado, Y.B., y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*. Volumen 20 (4). pp. 67-75. ISSN 1024-9435
- Sandoval C. M.C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. Recuperado el 06 de Febrero del 2015 de http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf
- Schumpeter, J. A. (1912). *Theory of Economic Development*. Leipzig: Duncker & Humblot.

- Seisdedos N. (1985). El Clima Laboral y su medida. Recuperado el 06 de Febrero de 2015 de <http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/1985/vol2/arti1.htm>
- Silva, M. (1996), El clima en las organizaciones. Barcelona: EUB.
- Simo, Enache, Sallan y Fernández (2010). Analysis of the relation between subjective career success, organizational commitment and the intention to leave the organization. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, No. 29E/2010 pp. 144-158
- Soberanes, L., De La Fuente, A. (2009). Revista internacional La Nueva Gestion Organizacional, año 5, Num.9, Julio-Diciembre, ISSN: 1870205-8 , pp. 120 – 127 falta título del artículo.
- Solana, R. (1993). Administración de Organizaciones. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas S.A.
LIBRO
- Soo, C., Devinney, T., Midgley, D. and Deering, A. (2002), “Knowledge management: philosophy, processes, and pitfalls”, *California Management Review*, Vol. 44, pp. 129-50.
- Spender, J. C. (1996). “Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm”. *Strategic Management Journal*, 17: 45-62.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Steers, R. M., Porter, L. W., y Bigley, G. A. (2003). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25, 173–180.
- Taylor, J. (1999). Avoid avoidable turnover. *Workforce*, 6.
- Tejada Tayabas, J. M. y Arias Galicia, F. (2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 10(2) 295-309. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29210206>
- Tett, R., & Meyer, J. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-294.
- Tharenou, P. (2001). The relationship of training motivation to participation in training and development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74. 599-621.
- Toro D. y Botero W. (2015). Gestión del Conocimiento: Medio para Sistematizar las Ideas y el Pensamiento en la Educación. Recuperado el 30 de Junio de 2015 de

<http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/1027/Doris%20Toro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Toro, F. (1998). Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional* 17(2): 27-41.
- Toro,F. (2001). El clima organizacional. Perfil de empresas colombianas. Bogotá: Editorial Cincel.
- Triguero-Sanchez R., Peña-Vinces, JC., González-Rendón, M., y Sánchez-Apellániz, M. (2012): Human Resource Management Practices aimed to seek the commitment of employees on the financial and non-financial (subjective) performance in Spanish Firms:An empirical contribution. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*. 17, (32), 18-34.
- Tsung-Yu and Changya. (2009).Abusive Supervision and Employee Emotional Exhaustion: Dispositional Antecedents and Boundaries. *Group and Organization Management*, 34, 413-169
- Ulrich, D. (1998), 'Intellectual Capital Equals Competence x Commitment', *Sloan Management Review*, vol. 39, no. 2, pp. 15-26.
- Vega, R. T. y Garrido, M. E. (1998), *Psicología de las organizaciones: Proceso de socialización y compromiso con la empresa*. Salamanca: Editorial Amarú. LIBRO
- Vivas-López S. (2013). Implicaciones de las capacidades dinámicas para la competitividad y la innovación en el siglo XXI. Recuperado el 02 de Junio de 2015 de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922013000200006&script=sci_abstract
- Vroom V H. *Work and motivation*. New York: Wiley, 1964. 331 p.
- Waters, N.M., & Beruvides, M.G. (2012). An empirical study of large-sized companies with knowledge work teams and their impacts on project team performance. *Engineering Management Journal*, 24(2), 54-62.
- Zepeda,F. (1999). *Psicología organizacional*. :Editotial Pearson. México.