

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA
EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL: CASO
SIPAN DISTRIBUCIONES S.A.C – CHICLAYO

2015

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR

Elizabeth Odaliss Pérez Vásquez

Chiclayo, 13 de Diciembre de 2016

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA
EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL: CASO
SIPAN DISTRIBUCIONES S.A.C – CHICLAYO**

2015

POR:

Elizabeth Odaliss Pérez Vásquez

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el

Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Rafael Martel Acosta

Presidente de Jurado

Lic. Fernando Arriola Jiménez

Secretario de Jurado

Mgtr. Marco Arbulú Ballesteros

Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2016

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado en primer lugar a Dios, porque sin él nada sería posible y gracias a él, también puedo dedicárselo a las cuatro personas maravillosas que puso en mi vida: Mi madre Margarita, mi hermana Lilian, mi esposo Alexander y mi Hijo Mauricio. Quienes con su apoyo y comprensión me han dado las fuerzas para continuar esforzándome y alcanzar mis objetivos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios, a mi asesor de Tesis el Profesor Marco Arbulú por comprometerse y guiarme en el desarrollo de la presente investigación, gracias por sus enseñanzas, paciencia y por brindarme su tiempo. También quiero agradecer a todas las personas que colaboraron e hicieron posible la realización de este trabajo.

RESUMEN

La percepción de un buen clima organizacional por parte de los trabajadores de una empresa ha adquirido vital importancia, pues se ha comprobado una estrecha relación con otro factor primordial en el desarrollo y la generación de valor para las organizaciones que es el compromiso organizacional. Por ello se realizó el presente trabajo de investigación en la empresa Sipan Distribuciones S. A. C, cuyo objetivo principal fue determinar la influencia del clima organizacional sobre el compromiso organizacional de los trabajadores de la mencionada empresa. Para cumplir este propósito se utilizó un instrumento de medición, que consistió en un solo cuestionario con 45 preguntas cerradas, de las cuales 35 pertenecen al clima organizacional y las otras 10 al compromiso organizacional, que permitió medir cada variable en la escala de Likert, basándose en ocho dimensiones del clima organizacional propuestas por diferentes autores como Litwin y Stringer, Bowers y Taylor, Gilmer y Forehand, Newman, Tagiuri, Schnedider y Bartlett, Pritchard y Karasick; y en las dimensiones del compromiso organizacional mencionadas por Meyer y Allen. Dicho instrumento fue aplicado a 110 trabajadores de la empresa, para la fiabilidad del instrumento se utilizó la prueba Alfa de Cronbach, alcanzándose una apreciación elevada.

La información recabada se procesó con aplicación del programa estadístico SPSS para el análisis descriptivo e inferencial. Los resultados en general evidenciaron la existencia de una correlación positiva muy significativa entre el clima organizacional y el compromiso organizacional. Así mismo existe evidencia a favor de la hipótesis en la que el clima organizacional influye sobre el compromiso organizacional. Finalmente se analizó esta misma causalidad, pero por dimensiones para conocer cuáles son aquellas dimensiones del clima organizacional que pudieran actuar como predictores del compromiso organizacional.

Palabras clave: Clima organizacional, compromiso organizacional, compromiso afectivo, compromiso continuo, compromiso normativo.

ABSTRACT

The perception of a good organizational climate by the part of the company employees has become vitally important as it has been proved the close relationship with another significant factor in the development and value creation for the organizations such as the organization commitment.

The present research work was carried out in the company Sipan Distribuciones S. A. C, the objective being to determine the influence of the organizational climate on the organizational commitment of the employees of the above mentioned company. To fulfill this purpose, a measurement instrument was used, which consisted of a single questionnaire with 45 closed questions, from which 35 belong to the organizational climate and the other 10 to the organizational commitment, which allowed to measure each variable in the Likert scale, based on eight dimensions of organizational climate proposed by different authors such as Litwin and Stringer, Bowers and Taylor, Gilmer and Forehand, Newman, Tagiuri, Schnedider and Bartlett, Pritchard and Karasick; And on the organizational commitment dimensions mentioned by Meyer and Allen. This instrument was applied to 110 employees of the Company. Due to the instrument reliability, the Cronbach Alpha test was used, reaching a high appreciation.

The information collected was processed using the SPSS statistical program for descriptive and inferential analysis. On the whole, the results showed a very significant positive correlation between organizational climate and organizational commitment. There is also evidence in favor of the hypothesis in which the organizational climate influences the organizational commitment. Finally, the same causality was analyzed but grouped by dimensions in order to know what are those dimensions of the organizational climate that could act as predictors of organizational commitment.

Keywords: Organizational climate, organizational commitment, affective commitment, continuance commitment, normative commitment.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN.....	9
II. MARCO TEÓRICO.....	12
2.1. Antecedentes.....	12
2.2. Bases teóricas científicas.....	15
III. MATERIALES Y MÉTODOS.....	24
3.1. Tipo y diseño de investigación	24
3.2. Área y línea de investigación.....	24
3.3. Población, muestra y muestreo.....	24
3.4. Operacionalización de variables	25
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	27
3.6. Técnicas de procesamiento de datos.....	28
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	29
4.1. Resultados.....	29
4.2. Discusión	61
4.3. Propuesta.....	70
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	72
5.1. Conclusiones	72
5.2. Recomendaciones.....	74
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
VII. ANEXOS.....	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Escala de Valoración del Alfa de Cronbach	29
Tabla N° 2. Resultados de las pruebas de confiabilidad	30
Tabla N° 3. Medias individuales – Estructura.....	32
Tabla N° 4. Medias individuales – Comunicación	33
Tabla N° 5. Medias individuales – Liderazgo.....	33
Tabla N° 6. Medias individuales - Relaciones con los compañeros	34
Tabla N° 7. Medias individuales - Toma de Decisiones.....	35
Tabla N° 8. Medias individuales – Cultura	35
Tabla N° 9. Medias individuales - Satisfacción Laboral	36
Tabla N° 10. Medias individuales – Motivación.....	36
Tabla N° 11. Medias individuales - Compromiso Afectivo	37
Tabla N° 12. Medias individuales - Compromiso Continuo	37
Tabla N° 13. Medias individuales - Compromiso Normativo	38
Tabla N° 14. Correlación entre Clima Organizacional y Compromiso Organizacional de los trabajadores en la empresa Sipan Distribuciones S.A.C	39
Tabla N° 15. Hipótesis Correlacionales	39
Tabla N° 16. Resumen del modelo 1	43
Tabla N° 17. Influencia General del modelo 1	44
Tabla N° 18. Influencia de variables del modelo 1	44
Tabla N° 19. Hipótesis explicativas para el primer modelo conceptual.....	45
Tabla N° 20. Resumen del modelo 2.....	47
Tabla N° 21. Influencia General del modelo 2	47
Tabla N° 22. Influencia de variables del modelo 2	48
Tabla N° 23. Hipótesis explicativas para el segundo modelo conceptual.....	49
Tabla N° 24. Resumen del modelo 3.....	51
Tabla N° 25. Influencia General del modelo 3.....	51
Tabla N° 26. Influencia de variables del modelo 3	52

Tabla N° 27. Hipótesis explicativas para el tercer modelo conceptual.....	53
Tabla N° 28. Resumen del modelo 4.....	55
Tabla N° 29. Influencia General del modelo 4	55
Tabla N° 30. Influencia de variables del modelo 4.....	56
Tabla N° 31. Hipótesis explicativas para el cuarto modelo conceptual.....	57
Tabla N° 32. Resumen del modelo 5.....	59
Tabla N° 33. Influencia General del modelo 5.....	59
Tabla N° 34. Influencia de variables del modelo 5	60
Tabla N° 35. Hipótesis explicativas para el quinto modelo conceptual.....	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Primer modelo conceptual	43
Figura N° 2. Segundo modelo conceptual	46
Figura N° 3. Tercer modelo conceptual.....	50
Figura N° 4. Cuarto modelo conceptual	54
Figura N° 5. Quinto modelo conceptual	58

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones a nivel mundial requieren que todos sus recursos productivos entreguen el mejor nivel de calidad, uno de ellos, considerado como el más importante, es el humano, porque a través de él se puede desarrollar una ventaja competitiva que favorezca su rentabilidad, pues no solo basta con pensar en las mejores estrategias para reducir costos o para incrementar volúmenes de ventas, si no se cuenta con colaboradores efectivos, idóneos para el puesto de trabajo, esas estrategias estarán destinadas al fracaso.

La globalización y sus exigencias, han traído como consecuencia que las empresas se preocupen cada vez más en aspectos tan importantes como crear un buen clima organizacional dentro de ellas, pues se cree que una percepción positiva de él, genera y fortalece el compromiso de sus miembros de manera exitosa en el largo plazo con la organización. Precisamente es este compromiso lo que les permitirá enfocarse hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Sipan Distribuciones S.A.C, es una empresa que fue constituida en el año 1998, con el fin de incursionar en la distribución de productos de consumo masivo, actualmente se encuentra ubicada en el distrito de La Victoria, ciudad de Chiclayo. Cuenta con tres locales propios y cuatro áreas: administrativa, sistemas, ventas y logística, en las cuales da trabajo a 120 personas, distribuidas en cada una de ellas.

Desde hace 6 años ha implementado un ERP (Enterprise Resource Planning), que es un paquete de software empresarial con el cual los directivos de la empresa tienen integradas todas las áreas con el fin de mejorar sus procesos, haciendo uso de las tecnologías de información para

alinear las estrategias del negocio con las operaciones realizadas dentro de ella, con la finalidad de lograr la optimización de sus recursos.

Fue esta preocupación por optimizar recursos, especialmente humanos, lo que motivó la presente investigación, mediante la cual se hizo un análisis sobre la situación actual de la empresa respecto al clima organizacional y su influencia en el compromiso organizacional, haciendo partícipes a una gran mayoría de sus colaboradores, que forman parte importante en la realización de sus actividades. Es por ello que resulta preciso identificar cuánto y de qué manera influye un buen clima organizacional vivido dentro de la empresa, en el desarrollo del compromiso de sus colaboradores con ella, ya que de ello se desprende ese ímpetu y deseo por ver a la empresa crecer y por ende lograr los objetivos que se plantee, consiguiendo que esta tenga una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Para esta investigación, la formulación del problema surgió de la siguiente pregunta, ¿Influye el clima organizacional sobre el compromiso organizacional de los trabajadores dentro de la empresa Sipan Distribuciones S.A.C?, esto sugirió plantearse una hipótesis que indicaba que el clima organizacional vivido dentro de la empresa Sipan Distribuciones S.A.C., influía en el compromiso organizacional de sus trabajadores.

Para resolver el problema mencionado anteriormente, se planteó como objetivo general el determinar la influencia del clima organizacional sobre el compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa Sipan Distribuciones S.A.C., basándose en tres objetivos específicos, donde el primero se refiere a medir el nivel en que se encuentran las dimensiones del clima organizacional, el segundo a medir el nivel en que se encuentran las dimensiones del compromiso organizacional y el tercero a determinar las dimensiones del clima organizacional que influyen sobre las dimensiones del compromiso organizacional en la empresa Sipan Distribuciones S.A.C.

Encontrándose en los resultados la existencia de una correlación positiva muy significativa entre las variables de estudio clima organizacional y compromiso organizacional.

En el modelo de regresión lineal los resultados obtenidos evidenciaron la influencia del clima organizacional como variable predictora sobre el compromiso organizacional como variable dependiente.

Teniendo en cuenta que las empresas locales han atravesado por muchas dificultades en el desarrollo de sus actividades, en su constante búsqueda de crecimiento en un mercado tan competitivo. Si bien es cierto éstas han aprendido a utilizar sus recursos de la mejor manera, pero al parecer todavía no han tomado conciencia sobre la importancia de los roles que cumplen las personas dentro de ellas. Por ello, es primordial que los directivos de estas empresas adquieran habilidades a través del análisis de variables claves como son el clima organizacional y el compromiso organizacional, que ayudarán a detectar aspectos relevantes que influyen en el comportamiento de sus colaboradores, de tal manera que trabajen junto a ellos, reforzando actitudes positivas y corrigiendo actitudes negativas hacia la empresa. Solo así lograrán prever los problemas que puedan surgir, continuando con el desarrollo sostenido de su organización y de este modo obtener el máximo beneficio tanto para la empresa como para el trabajador.

Finalmente esta investigación concluye evidenciando la influencia que ejerce la variable clima organizacional sobre la variable compromiso organizacional en la empresa Sipan Distribuciones S.A.C.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Según Mino Pérez (2014), en su investigación “Correlación entre el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque”. Cuyo objetivo fue determinar si el clima laboral influía en el desempeño de los trabajadores de la mencionada empresa. Para esta investigación se utilizó como instrumento de encuesta la escala de Likert cuyo resultados midieron las dimensiones: productividad, procedimiento del cargo, compromiso, conductas, aspectos corporales, perspectiva de servicio, perspectiva de producto que corresponden al desempeño laboral y la estructura, la responsabilidad individual, remuneración, riesgos y toma de decisiones y tolerancia al conflicto que corresponde a la evaluación del clima laboral. Después de aplicado los instrumentos y recolectado los datos, se obtuvieron los resultados a través del programa Spss Statics 18, que determinaron la existencia de un grado de correlación baja entre las variables clima organizacional y desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del Departamento de Lambayeque.

Según Urbina y Monteza (2014), en su investigación “Diagnóstico y Propuesta para mejorar el clima organizacional en la empresa NY Ingeniería S.A.C, ubicada en la ciudad de Chiclayo” que tuvo como objetivo general desarrollar un diagnóstico del clima organizacional en la empresa NY Ingeniería S.A.C, para lo cual se utilizó como técnica de recolección de datos una encuesta auto aplicada y como el instrumento de medición se ejecutó la “Escala de Opiniones CL - SPC” de la Ps. Sonia Palma, para diagnosticar el clima organizacional de la empresa antes mencionada. Este cuestionario midió 5 dimensiones: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Diagnosticando que el clima organizacional se encontraba en un nivel bajo, lo que resultó negativo para la

organización. Motivo por el cual se generó una propuesta buscando mejorar los resultados obtenidos en los indicadores y las dimensiones, que requería de la rápida intervención por parte de la organización con la finalidad de mejorar su productividad, sustentada en la búsqueda del óptimo clima organizacional.

Según Vargas Pardo (2015), en su investigación “Influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional en la i.e. Sara Antonieta Bullón – Lambayeque” cuyo objetivo principal fue determinar la influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional en esta institución educativa. Para cumplir este propósito se midió el nivel de satisfacción laboral y el tipo de clima organizacional en dicha institución, a través de encuestas que permitieron medir cada variable en la escala de Likert, basándose en las dimensiones de satisfacción laboral mencionadas por Robbins, S. y Judge, T. y guiándose de la teoría del clima organizacional de Likert; a un total de 87 trabajadores. Se planteó una hipótesis donde la influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional se da de manera positiva; y ello pudo comprobarse con el análisis de los resultados, aunque también se determinó que existían otros factores que afectaban la existencia de un buen clima organizacional.

Recio, Gómez, López y Martínez (2012), en su investigación “Compromiso y clima organizacional: Caso de estudio del hospital general Rio verde S.L.P”, cuyo objetivo fue identificar la relación que existe entre el clima organizacional, medido en cuatro dimensiones (motivación, liderazgo, participación y reciprocidad) ; y el compromiso organizacional evaluado en tres dimensiones (afectivo, de continuidad y normativo), así como también la asociación de las mismas con las características sociodemográficas de los trabajadores de la mencionada institución de salud. Fue un estudio transversal realizado bajo el tipo de investigación descriptiva y correlacional, además se enfocaron en la investigación cuantitativa, utilizaron las técnicas estadísticas r de Pearson, Rho de Spearman, t para muestras independientes

y ANOVA de un solo factor. La muestra se integró de 104 trabajadores, implementando el instrumento de la encuesta auto administrada, la cual se dividió en 48 variables del clima organizacional y 18 de compromiso, además de 9 características sociodemográficas. Los resultados obtenidos mostraron que si existía relación entre las dimensiones del clima organizacional y compromiso. En relación a las variables sociodemográficas no presentaron ninguna asociación.

Fauziah, Safiah, Syakirarohan & Shukriah (2010), en su estudio “Clima organizacional y su influencia en el compromiso organizacional de los empleados dentro de una empresa de telecomunicaciones en Malasia”, que tuvo como objetivo principal determinar la influencia del clima organizacional en el compromiso organizacional de los empleados de la mencionada empresa. Los hallazgos encontrados en el estudio indicaron que los empleados percibían el clima organizacional de su empresa en un nivel moderado. Los valores promedios de los componentes del clima organizacional oscilaron entre: 3,38 el más bajo de y 3,77 el más alto en la escala Likert de 5 puntos. El compromiso continuo fue el más bajo de los tres componentes del constructo compromiso organizativo con un promedio de 3,22. Con referencia a las correlaciones entre las variables, los resultados indicaron que el compromiso continuo no tuvo correlación con el diseño de la organización, el trabajo en equipo y la toma de decisiones. Todas las otras variables mostraron correlaciones positivas significativas.

En general, los resultados del estudio indicaron la existencia de una necesidad de mejorar la situación en la que se encontraba la compañía ABC con respecto a todos los componentes del clima organizacional y el compromiso organizacional.

2.2. Bases teóricas científicas

El clima organizacional no es un concepto reciente, ha sido motivo de múltiples investigaciones, pero a pesar de ello sigue teniendo un lugar para la discusión y la búsqueda de nuevos conocimientos. Es así que se ha convertido cada vez más en una variable de interés e importancia tanto para los investigadores como para las organizaciones debido a la gran influencia que tiene sobre el comportamiento de sus miembros, que afectan su desarrollo, evolución y adaptación al entorno que la rodea (Brunet, 2002). Además por su estrecha relación con el compromiso organizacional, al respecto en su investigación Fauziah, Safiah, Syakirarohan & Shukriah (2010), encontraron resultados de investigaciones anteriores que indicaban la existencia de relaciones entre las dimensiones del clima organizacional y el compromiso organizacional. En donde Fauziah et al. Citan a varios autores de esas investigaciones como:

Spector (1997), quien afirmó que la satisfacción laboral es un correlato y predictor del compromiso organizacional.

Gregersen & Black (1996), autores que postularon que el proceso de trabajo mejoraría el sentido de responsabilidad, el cual conllevaría a un aumento en el compromiso entre los empleados.

Varona (2002), quien en su investigación encontró la existencia de una relación entre la comunicación y el compromiso de la organización en términos de retroalimentación y respuestas entre los niveles superiores e inferiores de los empleados.

Mitchell et al (2001); Osbourn et al (1990); Wellins, Byham, & Wilson (1991), quienes indicaron que los equipos contribuyen a conseguir mejores resultados para la organización, debido al compromiso de los empleados con ella.

Angulo & Perry (1981), postularon que el liderazgo adecuado y la influencia de la motivación sobre el compromiso, darían lugar a la efectividad organizacional.

Steel et al (1992), encontraron que la percepción de los empleados de influir en la toma de decisiones se correlacionó positivamente con el compromiso organizacional de éstos.

Toro (1998), citado por Chiang, Martín y Núñez (2010, p.117), en su investigación presenta los resultados de una investigación que explora relaciones de dependencia entre el compromiso de las personas con la organización y el clima organizacional. Los resultados obtenidos mostraron que si existía una relación de dependencia entre una medida global del compromiso organizacional y las dimensiones del clima. Las dimensiones del clima que más contribuyeron a la explicación del compromiso fueron: la responsabilidad, las relaciones interpersonales, seguidos por la estabilidad y la retribución.

Tanto el clima organizacional como el compromiso organizacional fueron variables claves para la presente investigación.

Clima organizacional

Según Brunet (2002), refiere que no existe un acuerdo sobre la definición del clima organizacional, como un concepto utilizado en común por parte de los investigadores, quienes han preferido circunscribirse al aspecto metodológico de la investigación sobre el clima. Brunet menciona el trabajo de dos investigadores estadounidenses “James y Jones”, quienes describieron muy bien la problemática identificando tres modos diferentes de investigación, no mutuamente excluyentes, del clima. Que han dado lugar a tres medidas:

La medida múltiple de los atributos organizacionales, que considera el clima como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras, son relativamente estables en el tiempo, e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

La medida perceptiva de los atributos individuales, los principales defensores de esta tesis definen el clima como un elemento meramente individual relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización. Esto significa que el individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer. Este punto de vista hace a un lado a la organización.

La medida perceptiva de los atributos organizacionales, considera al clima como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y lo define como una serie de características que: son percibidas a propósito de una organización y de sus unidades, y que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y sus unidades actúan (consciente o inconscientemente con sus miembros) y con la sociedad. Esta definición sigue siendo la más utilizada por los investigadores debido a que permite medir fácilmente el clima organizacional, percibiéndolo como una función de las características del que percibe, de las características de la organización y de la interacción de éstos dos elementos.

De lo expuesto anteriormente se puede concluir que “El clima organizacional es una percepción multidimensional” (Chiang, Martín y Núñez, 2010). Entonces para la selección de las dimensiones utilizadas en las investigaciones sobre el clima organizacional es muy importante tener en cuenta el tipo de organización, los propósitos de la evaluación y los problemas organizacionales identificados. Quedando a criterio del investigador y de acuerdo a las necesidades de la organización.

Dimensiones del clima organizacional

Para fines de esta investigación se utilizó 8 dimensiones propuestas por diferentes autores, como:

Estructura: Se refiere al proceso de construcción y el ajuste de la estructura de una organización para alcanzar sus objetivos. Reforzando la importancia de esta dimensión, autores como Litwin y Stringer (1968), citado por Brunet (2002, p.46), hacen mención a la “estructura” como una dimensión para medir el clima organizacional, que comprende la percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

Comunicación: Se refiere a la manera en que se hará recordar a los colaboradores sobre un significado compartido o común, para llegar al entendimiento mutuo. Para Bowers y Taylor (1970), citado por Brunet (2002, p.50), esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como en la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

Liderazgo: Implica el modo de influenciar y dirigir a las personas para lograr objetivos particulares dentro de un tiempo determinado. Los líderes deben utilizar sus capacidades y habilidades para motivar a la gente al trabajo en conjunto. Según Gilmer y Forehand (1964), citado por Chiang, Martín y Núñez (2010, p.58), esta dimensión se refiere a las características del comportamiento del directivo, así como su manera de influenciar, motivar y permitir la participación de los empleados.

Relaciones con los compañeros: Se refiere a las relaciones de las personas dentro de un grupo de trabajo que al interactuar mediante la colaboración y el apoyo entre sí, con el fin de alcanzar una meta, generan un proceso de trabajo en equipo. Newman (1977), citado por Chiang, Martín y

Núñez (2010, p.62), utilizó las relaciones con los compañeros, como una dimensión del clima organizacional, la cual representa una forma de trabajo organizado en donde la base fundamental es la actitud compartida de apoyo, colaboración, consideración y confianza de los empleados entre sí.

Toma de decisiones: Para Bowers y Taylor (1970), citado por Brunet (2002, p.50), esta dimensión evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Cultura organizacional: Se describe como un patrón de supuesto básico, considerado válido, con el cual se enseña a los nuevos miembros una manera de percibir, pensar y sentir en la organización. Tagiuri (1968), citado por Chiang, Martín y Núñez (2010, p.85), la conceptualizó como una dimensión social relacionada con los sistemas de creencias, valores, estructuras cognitivas y significado: Compromiso, normas, énfasis cooperativo, expectativas.

Satisfacción laboral: Según Locke (1976), citado por Fauziah, Safiah, Syakirarohan & Shukriah (2010, p.2) quien la conceptualizó como un estado emocional positivo que resulta de la valoración del trabajo o de las experiencias vividas en el trabajo, que hace una persona. Para Schnedider y Bartlett (1968), citado por Brunet (2002, p.47) esta dimensión se refiere al grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo o en su organización.

Motivación: Se refiere a un estado o condición que activa el comportamiento y desarrolla el deseo de querer hacer las cosas correctamente, orientándolo hacia los objetivos. Para Pritchard y Karasick (1973), citado por Brunet (2002, p.48), esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

Compromiso organizacional

Cotton (1993), citado por Betanzos y Paz (2007, p.207), define al compromiso organizacional como un proceso participativo, resultado de combinar información, influencia e incentivos, donde se usan todas las capacidades personales para estimular el apego de los empleados hacia el éxito institucional.

Meyer, Allen y Smith (1993), citado por Sánchez, Reyes, Sekeres, y Ortiz (2015, p.62), definieron el compromiso organizacional, como un estado psicológico caracterizado por el vínculo entre una persona y una organización que presenta consecuencias respecto a la decisión de continuar en la organización o dejarla. Asumen que el compromiso organizacional es un factor determinante en el logro de los objetivos organizacionales.

Robbins y Judge (2013), definen al compromiso organizacional, como el grado en que un empleado se identifica con una organización particular y con sus metas, y desea seguir siendo miembro de esta” (p.75). Estos autores mencionan la revisión de 27 estudios que describieron la relación entre el compromiso y el desempeño, que se hace más fuerte entre los empleados nuevos y considerablemente más débil para los de mayor experiencia, debido a la percepción que éstos puedan tener sobre el incumplimiento de las promesas por parte de sus empleadores, ello ocasiona una disminución en el compromiso y por ende una caída en el desempeño. Pero a pesar de que los empleados no se sientan contentos con su trabajo, al encontrarse lo suficientemente comprometidos se mostrarán dispuestos hacer sacrificios por la organización.

Existen muchas definiciones sobre el compromiso organizacional, cabe resaltar que la mayoría coincide en que se trata de la vinculación que establece una persona con su organización.

Dimensiones del compromiso organizacional

Meyer y Allen (1991), citado por Merlín (2010, p.82), estos autores desarrollaron un modelo basado en tres componentes o dimensiones del compromiso organizacional, los cuales se originan en tres estados psicológicos identificados como: el deseo, la necesidad y la obligación, a partir de éstos se desarrollan las tres dimensiones del compromiso organizacional:

Compromiso afectivo, viene determinado por el grado en que la persona se involucra emocionalmente con la organización como resultado de sentirse tratado de manera justa al percibir la satisfacción de sus necesidades y expectativas, lo que incide en el deseo de la persona de pertenecer a la organización, haciendo placentera su permanencia en la misma. Los trabajadores con un fuerte compromiso afectivo continúan en su organización porque quieren hacerlo.

Compromiso continuo, está determinado por el grado en que la persona experimenta la necesidad de permanecer en la organización debido a la percepción de altas inversiones realizadas respecto a su tiempo y esfuerzo dedicados al trabajo realizado dentro de la organización, lo que sería una pérdida si renuncia al puesto que ocupa en la empresa. Otra percepción será las bajas alternativas de trabajo fuera de la organización. Dándose como consecuencia el apego a la organización por necesidad. En otras palabras los trabajadores con un fuerte compromiso continuo permanecen en su organización porque necesitan hacerlo.

Compromiso normativo, es el grado mediante el cual la persona siente la obligación moral de permanecer en la organización, ya que percibe como su deber ser leal con la misma, correspondiendo a la inversión que hizo la organización en ella. Los trabajadores con un alto nivel de compromiso normativo sienten que deben (obligación) quedarse en la organización.

2.3. Definición de términos básicos

Actitudes: Son un tipo de diferencias individuales que afectan el comportamiento de los individuos. Se puede definir como las tendencias relativamente durables de emociones, creencias y comportamientos orientados hacia las personas, agrupaciones, ideas, temas o elementos determinados. (Amorós, 2007)

Autonomía: Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

(Brunet, 2002)

Autorrealización: Es la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro. (Palma, 2004)

Clima organizacional: Es el resultado de la interacción entre las características físicas de la organización y las características personales de los individuos que la componen. Son los individuos en su interacción recíproca y con el ambiente, los que dan lugar al consenso sobre el clima. (Silva, 1996, citado por Díaz, Peña y Castellanos, 2013)

Compromiso del empleado: Involucramiento, satisfacción y entusiasmo de un individuo con el trabajo que realiza.

(Robbins y Judge, 2013)

Compromiso Organizacional: Grado en que un empleado se identifica con una organización particular y con sus metas, y desea seguir siendo miembro de esta. (Robbins y Judge, 2013)

Percepción: Conjunto de los mecanismos por los que un individuo conoce, se representa, juzga o se forma una impresión de alguien. (Chiang, Martín y Núñez, 2010).

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Tipo y diseño de investigación

La presente investigación es de tipo observacional dado que no hubo manipulación de las variables, así mismo es de tipo transversal puesto que las variables fueron medidas en un solo instante de tiempo, de tipo prospectivo desde el punto de vista de la toma de los datos. De nivel explicativo y enfoque cuantitativo, debido a que se analizó principalmente la influencia entre las variables clima organizacional y compromiso organizacional, así como también la influencia entre sus dimensiones.

3.2. Área y línea de investigación

Gestión - Administración.

3.3. Población, muestra y muestreo

La población objeto de estudio en esta investigación fueron las 120 personas que trabajan en la empresa Sipan Distribuciones S.A.C, por tal razón no se utilizó la fórmula de cálculo de la muestra en tanto que la población era factible de ser medida.

La aplicación del instrumento alcanzó a un 94% de los trabajadores de dicha empresa (110 trabajadores), quedando 7 trabajadores del área de reparto, sin encuestar debido a la poca disponibilidad para la aplicación del instrumento por temas de horarios. Además en el total de la población estuvieron incluidos los 3 gerentes y dueños de la empresa, quienes no fueron encuestados por no ser de interés para la presente investigación.

3.4. Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	MEDIDA
Clima Organizacional	Estructura (Litwin y Stringer, 1968)	Metas y objetivos claros.	Las metas de la empresa son claras para mí. Los objetivos de la empresa son claros para mí.	Cuestionario escala de Likert	Ordinal
		Conocimiento compartido sobre el accionar de la empresa.	Los empleados tienen una comprensión compartida de lo que se supone que la empresa hace.		
		Roles y responsabilidades del grupo.	Se entienden roles y responsabilidades dentro del grupo.		
		Información sobre estructuras.	Se ha establecido las estructuras (cargo ocupado) con información clara.		
		Habilidades de los trabajadores.	Los empleados de esta empresa tienen las habilidades correctas para llevar a cabo sus funciones de trabajo.		
		Información recibida.	Recibo la información que necesito para realizar bien mi trabajo.		
	Comunicación (Bowers y Taylor, 1970)	Aporte de sugerencias e ideas.	Cuando necesito ayuda, puedo pedir a otros en mi grupo de trabajo sugerencias o ideas.		
		Reuniones cara a cara.	Nuestras reuniones cara a cara son productivas.		
		Relación con el jefe inmediato.	Estoy inspirado por mi jefe. Entiendo claramente lo que mi jefe espera de mí.		
	Liderazgo (Gilmer y Forehand, 1964)	Consistencia de las acciones de mi jefe.	Las acciones de mi jefe son consistentes con los valores de la empresa.		
		Participación permitida de opiniones respecto a decisiones tomadas.	Mi supervisor anima a la gente hablar cuando no están de acuerdo con las decisiones.		
		Valoración de la participación de los empleados.	Siento que mi participación es valorada por mis compañeros.		
	Relaciones con los compañeros (Newman, 1977)	Apoyo y Colaboración.	Me siento apoyado por otros empleados incluso frente a situaciones difíciles. La gente de otras áreas de la empresa comparte voluntariamente información con mi área.		
		Confianza y seguridad.	Los miembros de mi grupo de trabajo tienen una amplia variedad de		

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	MEDIDA		
			capacidades y habilidades.				
			Tengo confianza y creo en mis compañeros de trabajo.				
	Toma de decisiones (Bowers y Taylor, 1970)	Igualdad de oportunidades.				Me siento libre para decirles a mis superiores lo que realmente pienso.	
						Siento que esta empresa está teniendo un buen progreso en la prestación de la igualdad de oportunidades para todos los empleados en la toma de decisiones.	
						Búsqueda preventiva de información.	Buscamos múltiples fuentes de información antes de tomar decisiones importantes.
						Autonomía	Tengo la autoridad para hacer mi trabajo utilizando de la mejor forma mis habilidades.
	Tengo la oportunidad de usar mis nuevas ideas en mi trabajo.						
	Cultura (Tagiuri, 1968)		Ambiente laboral óptimo.			Esta empresa tiene un buen ambiente de trabajo.	
			Reconocimiento.			Me siento valorado como empleado.	
			Valores morales.			La moral es alta en toda la empresa.	
			Equilibrio entre trabajo y vida personal.			Los empleados tienen un buen equilibrio entre el trabajo y la vida personal.	
	Satisfacción laboral (Schneider y Bartlett, 1968)		Gusto por trabajar en la empresa.			En general, me gusta trabajar aquí.	
			Carga laboral adecuada.			La cantidad de trabajo que me esperaba hacer es razonable.	
						En el trabajo, no me siento con demasiada tensión o estrés.	
	Motivación (Pritchard y Karasick, 1973)		Dinamismo en el puesto.			Soy enérgico y entusiasta realizando mi trabajo.	
			Desafío y autorrealización.			Esta empresa me reta a luchar por objetivos ambiciosos.	
			Retroalimentación.			Recibo una gran cantidad de estímulo y reconocimiento.	
			Incentivos / Recompensas.			Fui recompensado apropiadamente por mi rendimiento.	

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	MEDIDA	
Compromiso organizacional	Compromiso afectivo	Gusto por la permanencia en la empresa.	Yo sería muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta empresa.	Cuestionario escala de Likert	Ordinal	
		Orgullo de pertenecer a la empresa.	Me gusta discutir acerca de mi empresa con personas de fuera.			
		Involucramiento con los problemas de la empresa.	Realmente siento como míos, los problemas de la empresa.			
	Compromiso continuo	Necesidad de permanecer estable en el trabajo.				Sería muy difícil para mí dejar mi trabajo en este momento, incluso si quisiera hacerlo.
						Sería demasiado en mi vida, podría ocasionarme muchos problemas, si decidiera dejar mi trabajo en esta empresa ahora.
		Situación de permanencia temporal.				No sería demasiado costoso para mí dejar mi trabajo en esta empresa en un futuro cercano.
						En este momento, quedarme con mi trabajo en esta empresa es una cuestión de necesidad más que deseo.
	Compromiso normativo	Hacer carrera en una sola empresa.	Las cosas son mejores cuando la gente se queda en una sola empresa, pasando la mayor parte de su carrera en ella.			
		Valorar la Lealtad hacia la empresa.	Me siento preparado para creer que tiene mucho valor el permanecer leal a una empresa.			
		Rotación de trabajadores.	Creo que la gente en estos días pasa de una empresa a otra con demasiada frecuencia.			

3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la obtención de resultados en esta investigación se realizaron encuestas a 110 trabajadores de la empresa Sipan Distribuciones S.A.C, siendo aplicado un solo cuestionario con 45 preguntas cerradas de las cuales las primeras 35 corresponden a la variable clima organizacional y las últimas 10 preguntas a la variable compromiso organizacional. Basado en la escala de Likert con cinco alternativas por cada pregunta que varió desde totalmente de acuerdo, de acuerdo, indiferente, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

El instrumento fue aplicado con la finalidad de medir los niveles del clima organizacional y del compromiso organizacional, así como la relación e influencia entre ambas variables y sus dimensiones, dentro de la mencionada empresa.

3.6. Técnicas de procesamiento de datos

Los cuestionarios recopilados se procesaron en dos programas específicos: Excel, con el fin de obtener estadísticos descriptivos como la media y la desviación estándar; y el programa SPSS, para determinar la confiabilidad del instrumento aplicado, así como también estadísticos inferenciales como la R de Pearson que se utilizó para determinar las correlaciones entre las dimensiones de las variables clima organizacional y compromiso organizacional, siendo necesarios en el desarrollo de la presente investigación.

Finalmente para lograr determinar si la variable independiente clima organizacional es predictora de la variable dependiente compromiso organizacional, se utilizó las técnicas de regresión lineal múltiple.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

La población objeto de estudio en esta investigación fueron los 120 trabajadores de la empresa Sipan Distribuciones S.A.C, pero el cuestionario fue aplicado a 110 trabajadores de las diferentes áreas: administrativa, sistemas, ventas, almacenes y reparto. Que representan el 94% del total de trabajadores de la empresa, quedando 7 trabajadores del área de reparto, sin encuestar debido a la poca disponibilidad para la aplicación del instrumento por temas de horarios. Cabe mencionar que en el total de la población estuvieron incluidos los 3 gerentes y dueños de la empresa, quienes no fueron encuestados por no ser de interés para la presente investigación.

Para el análisis de confiabilidad del instrumento, se tuvo como base las siguientes ponderaciones:

Tabla 1.

Escala de Valoración del Alfa de Cronbach

VALOR ALFA DE CRONBACH	APRECIACIÓN
[0,95 a + >	Muy elevada o Excelente
[0,90 - 0,95 >	Elevada
[0,85 - 0,90 >	Muy buena
[0,80 - 0,85 >	Buena
[0,75 - 0,80 >	Muy respetable
[0,70 - 0,75 >	Respetable
[0,65 - 0,70 >	Mínimamente Aceptable
[0,40 - 0,65 >	Moderada
[0,00 - 0,40 >	Inaceptable

Fuente: De Vellis (1991)

Los resultados de la prueba de confiabilidad y las medias de las variables se muestran en la Siguiete tabla:

Tabla 2.

Resultados de las pruebas de confiabilidad

N°	CLIMA ORGANIZACIONAL: DIMENSIONES	Alfa de Cronbach	Media
1	Estructura	.721	1.99
2	Comunicación	.498	1.93
3	Liderazgo	.774	2.06
4	Relaciones con los compañeros	.732	2.20
5	Toma de Decisiones	.747	2.15
6	Cultura	.791	2.15
7	Satisfacción Laboral	.616	2.28
8	Motivación	.720	2.32
CLIMA ORGANIZACIONAL TOTAL ES:		.937	2.14
N°	COMPROMISO ORGANIZACIONAL: DIMENSIONES	Alfa de Cronbach	Media
1	Compromiso Afectivo	.581	2.52
2	Compromiso Continuo	.498	2.35
3	Compromiso Normativo	.546	2.04
COMPROMISO ORGANIZACIONAL TOTAL ES:		.688	2.30

En la Tabla 2: Se puede observar que las dimensiones comunicación y satisfacción laboral de la variable clima organizacional presentan una APRECIACIÓN MODERADA en la escala de valoración del Alfa de Cronbach, razón por la cual se hizo un análisis adicional sobre el CRITERIO DEL ERROR ESTANDAR DE MEDICIÓN, el cual dice que: **“Si la desviación estándar es mayor al error estándar de medición, entonces el instrumento es Fiable”**. Para el cálculo del error estándar de medición se

aplicó la siguiente fórmula: $EEm = \sigma \sqrt{1 - \alpha}$ (donde σ = desviación estándar y α = Alfa de Cronbach / EEm = error estándar de medición). Para el caso de la dimensión comunicación se calculó el error estándar de medición obteniéndose como resultado 1.487, siendo este menor a la desviación estándar 2.10. El mismo procedimiento se realizó con la dimensión satisfacción laboral donde se obtuvo que el error estándar de medición fue 1.87, siendo menor a la desviación estándar 3.03.

En la variable compromiso organizacional, se observa que sus tres dimensiones: compromiso afectivo, compromiso continuo y compromiso normativo, presentan una APRECIACIÓN MODERADA en la escala de valoración del Alfa de Cronbach, por lo cual también se aplicó el criterio del error estándar de medición obteniéndose los siguientes resultados: Para el compromiso afectivo el error estándar de medición fue 1.09, siendo menor a la desviación estándar 2.61.

En el compromiso continuo, el error estándar de medición fue 1.41, menor a la desviación estándar 2.81. Y por último el compromiso normativo obtuvo un error estándar de medición de 1.00, menor a la desviación estándar 2.21. En las demás dimensiones tanto del clima organizacional como del compromiso organizacional se observa una APRECIACIÓN RESPETABLE en la escala de valoración del Alfa de Cronbach.

La dimensión comunicación obtuvo la media más baja con 1.93 en comparación con las otras dimensiones del clima organizacional, esto señaló que los trabajadores podrían estar de acuerdo en que existe una comunicación regular entre ellos. Mientras que la dimensión motivación registró la media más alta con 2.32, lo que pudiese significar que comparten una percepción similar respecto a la motivación recibida en el trabajo.

En general la variable clima organizacional en la empresa Sipan Distribuciones S.A.C, obtuvo una media total igual a 2.14. Mientras que la

variable compromiso organizacional registró una media total igual a 2.30, lo cual significa que, aparentemente el nivel de aceptación por parte de los trabajadores de dicha empresa, para ambas variables de estudio es positivamente BUENO.

A continuación se muestran las medias individuales de cada ítem en el instrumento de evaluación:

Tabla 3.

Medias individuales – Estructura

	ESTRUCTURA	MEDIA	D.E
1	Las metas de la empresa son claras para mí.	1.73	0.91
2	Los objetivos de la empresa son claros para mí.	1.75	0.78
3	Los empleados tienen una comprensión compartida de lo que se supone que la empresa hace.	2.28	1.08
4	Se entienden roles y responsabilidades dentro del grupo.	2.15	1.00
5	Se ha establecido las estructuras (cargo ocupado) con información clara.	2.11	0.88
6	Los empleados de esta empresa tienen las habilidades correctas para llevar a cabo sus funciones de trabajo.	1.94	1.02
		1.99	

La Tabla 3: Muestra que son pocos los trabajadores de la empresa Sipan Distribuciones S.A.C, que tienen conocimiento sobre las estructuras dentro de la empresa, pues al parecer no tienen una comprensión compartida de lo que la empresa hace (Media=2.28), a pesar de eso tienen una visión medianamente clara sobre los objetivos (Media=1.75) y las metas (Media=1.73) de la empresa. Esto es muy importante ya que es imprescindible que conozcan las metas y los objetivos, además que éstos deben ser interiorizados por los trabajadores para que sean alcanzados. Se

observa que los trabajadores están hasta cierto punto de acuerdo de tener las habilidades correctas (Media=1.94) para llevar a cabo sus funciones de trabajo.

Tabla 4.

Medias individuales – Comunicación

	COMUNICACIÓN	MEDIA	D.E
1	Recibo la información que necesito para realizar bien mi trabajo.	1.96	1.02
2	Cuando necesito ayuda, puedo pedir a otros en mi grupo de trabajo sugerencias o ideas.	1.76	0.89
3	Nuestras reuniones cara a cara son productivas.	2.07	1.06
		1.93	

La tabla 4: Muestra que los trabajadores de la empresa Sipan Distribuciones S.A.C están de acuerdo respecto a que la comunicación es moderadamente buena, debido a la percepción de un regular apoyo mutuo (Media=1.76) en el grupo de trabajo. Y con respecto a las reuniones cara a cara perciben que son algo productivas (Media=2.07), eso debido a que algunos trabajadores aparentemente tienen temor de expresar lo que piensan a sus jefes inmediatos y sólo se limitan a escuchar lo que ellos les dicen.

Tabla 5.

Medias individuales - Liderazgo

	LIDERAZGO	MEDIA	D.E
1	Estoy inspirado por mi jefe.	2.24	1.00
2	Entiendo claramente lo que mi jefe espera de mí.	1.82	0.89
3	Las acciones de mi jefe son consistentes con los valores de la empresa.	2.05	0.97
4	Mi supervisor anima a la gente hablar cuando no están de acuerdo con las decisiones.	2.15	1.02
		2.06	

La Tabla 5: Muestra que en cuanto a la dimensión liderazgo, los trabajadores están de acuerdo en entender claramente lo que su jefe espera de ellos (Media=1.82). También están de acuerdo en cuanto a estar

medianamente inspirados por su jefe (Media=2.24). Por lo tanto el liderazgo impartido en la empresa se percibe en un nivel moderado como justo y aceptable con el cual los trabajadores pueden desempeñar sus labores con normalidad.

Tabla 6.

Medias individuales - Relaciones con los compañeros

	RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS	MEDIA	D.E
1	Siento que mi participación es valorada por mis compañeros.	2.13	0.95
2	Me siento apoyado por otros empleados incluso frente a situaciones difíciles.	2.15	0.98
3	La gente de otras áreas de la empresa comparte voluntariamente información con mi área.	2.67	1.16
4	Los miembros de mi grupo de trabajo tienen una amplia variedad de capacidades y habilidades.	2.07	0.95
5	Tengo confianza y creo en mis compañeros de trabajo.	1.96	0.90
		2.20	

En la Tabla 6: Se puede observar que las relaciones con los compañeros se encuentran en un nivel moderado, debido a que existe confianza entre los trabajadores dentro del grupo de trabajo (Media=1.96). Mientras que en cuanto a la información voluntariamente compartida entre las áreas se percibe que no es del todo buena (Media=2.67). Esto podría deberse a la falta de coordinación y control en algunos procesos de la empresa.

Tabla 7.**Medias individuales - Toma de Decisiones**

	TOMA DE DECISIONES	MEDIA	D.E
1	Me siento libre para decirles a mis superiores lo que realmente pienso.	2.36	1.10
2	Siento que esta empresa está teniendo un buen progreso en la prestación de la igualdad de oportunidades para todos los empleados en la toma de decisiones.	2.24	1.17
3	Buscamos múltiples fuentes de información antes de tomar decisiones importantes.	2.18	0.85
4	Tengo la autoridad para hacer mi trabajo utilizando de la mejor forma mis habilidades.	1.87	0.89
5	Tengo la oportunidad de usar mis nuevas ideas en mi trabajo.	2.11	0.99
		2.15	

La Tabla 7: Muestra que en cuanto al proceso de toma de decisiones, los trabajadores están de acuerdo con que tienen la autoridad para hacer su trabajo utilizando de la mejor forma sus habilidades (Media=1.87). También se observa que los trabajadores perciben que no tienen la libertad para decirles a sus superiores lo que realmente piensan (Media=2.36), esto podría deberse al temor y la poca confianza que aparentemente tienen en sus jefes inmediatos, en la experiencia laboral de la investigadora que está inmersa en la empresa en estudio.

Tabla 8.**Medias individuales - Cultura**

	CULTURA	MEDIA	D.E
1	Esta empresa tiene un buen ambiente de trabajo.	1.85	0.89
2	Me siento valorado como empleado.	2.25	1.10
3	La moral es alta en toda la empresa.	2.15	1.02
4	Los empleados tienen un buen equilibrio entre el trabajo y la vida personal.	2.37	1.04
		2.15	

En la Tabla 8: Correspondiente a la dimensión cultura se puede observar que los trabajadores de la empresa Sipan Distribuciones S.A.C,

están de acuerdo en cuanto a la existencia de un buen ambiente de trabajo dentro de la empresa (Media=1.85). Pero creen que no hay un adecuado equilibrio entre el trabajo y la vida personal (Media=2.37), esto podría ser generado a partir de la complejidad de sus horarios de trabajo, pues pasan la mayor parte de su tiempo en la empresa.

Tabla 9.

Medias individuales - Satisfacción Laboral

	SATISFACCIÓN LABORAL	MEDIA	D.E
1	En general, me gusta trabajar aquí.	1.79	0.96
2	La cantidad de trabajo que me esperaba hacer es razonable.	2.08	1.08
3	En el trabajo, no me siento con demasiada tensión o estrés.	2.60	1.16
4	Me siento satisfecho con mis cambios de aumentos salariales.	2.66	1.24
		2.28	

La Tabla 9: Muestra que los trabajadores se sienten a gusto trabajando en la empresa Sipan Distribuciones S.A.C (Media=1.79), aunque no están muy satisfechos con el sueldo que perciben (Media=2.66), además de sentirse hasta cierto punto con tensión o estrés (Media=2.60) en el trabajo.

Tabla 10.

Medias individuales - Motivación

	MOTIVACIÓN	MEDIA	D.E
1	Soy enérgico y entusiasta realizando mi trabajo.	1.76	0.70
2	Esta empresa me reta a luchar por objetivos ambiciosos.	2.20	1.19
3	Recibo una gran cantidad de estímulo y reconocimiento.	2.70	1.23
4	Fui recompensado apropiadamente por mi rendimiento.	2.61	1.17
		2.32	

La tabla 10: Muestra que el nivel de la motivación es regular, los trabajadores se sienten con energía y entusiasmados realizando sus labores (Media=1.76), a pesar de no sentir que reciben un adecuado estímulo y reconocimiento (Media=2.70). También existe en ellos la percepción de haber sido regularmente recompensados por su rendimiento (Media=2.61).

Tabla 11.

Medias individuales - Compromiso Afectivo

	COMPROMISO AFECTIVO	MEDIA	D.E
1	Yo sería muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta empresa.	2.54	1.22
2	Me gusta discutir acerca de mi empresa con personas de fuera.	2.55	1.20
3	Realmente siento como míos, los problemas de la empresa.	2.48	1.11
		2.52	

La Tabla 11: Muestra un nivel moderado en cuanto al compromiso afectivo, los valores de las medias se encuentran entre 2.48 y 2.55, lo cual indica que no hay un vínculo emotivo alto entre los trabajadores y la empresa. Esto significa que no trabajan allí porque realmente quieren hacerlo.

Tabla 12.

Medias individuales - Compromiso Continuo

	COMPROMISO CONTINUO	MEDIA	D.E
1	Sería muy difícil para mí dejar mi trabajo en este momento, incluso si quisiera hacerlo.	2.15	1.15
2	Sería demasiado en mi vida, podría ocasionarme muchos problemas, si decidiera dejar mi trabajo en esta empresa ahora.	2.25	1.13
3	No sería demasiado costoso para mí dejar mi trabajo en esta empresa en un futuro cercano.	2.57	1.10
4	En este momento, quedarme con mi trabajo en esta empresa es una cuestión de necesidad más que deseo.	2.43	1.07
		2.35	

La tabla 12: Muestra que en cuanto al compromiso continuo, los trabajadores están de acuerdo en que para ellos es difícil dejar su trabajo en este momento aunque quisieran hacerlo (Media=2.15). Pero en un futuro cercano no sería muy costoso para ellos dejar su trabajo en la empresa (Media=2.57), lo cual no es un buen indicador.

Tabla 13.

Medias individuales - Compromiso Normativo

	COMPROMISO NORMATIVO	MEDIA	D.E
1	Las cosas son mejores cuando la gente se queda en una sola empresa, pasando la mayor parte de su carrera en ella.	2.26	1.14
2	Me siento preparado para creer que tiene mucho valor el permanecer leal a una empresa.	1.88	0.88
3	Creo que la gente en estos días pasa de una empresa a otra con demasiada frecuencia.	1.96	1.02
		2.04	

La tabla 13: Muestra que los trabajadores valoran mucho y creen en la lealtad hacia la empresa (Media=1.88), lo cual es bastante positivo. Pero consideran que un cambio de trabajo por mejoras en cuanto a horarios y sueldo tiene lugar, pero no constantemente, sino de manera regular, ya que perciben a la permanencia en una sola empresa y a hacer una línea de carrera en ella, como una experiencia enriquecedora para el trabajador (Media=2.26).

Tabla 14.

Correlación entre Clima Organizacional y Compromiso Organizacional de los trabajadores en la empresa Sipan Distribuciones S.A.C

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	DIMENSIONES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL		
	Compromiso Afectivo	Compromiso Continuo	Compromiso Normativo
Estructura	,416 **	,264 **	-,010
Comunicación	,328 **	,303 **	,090
Liderazgo	,446 **	,190 *	,218 *
Relaciones con los compañeros	,477 **	,195*	,251 **
Toma de Decisiones	,581 **	,310 **	,323 **
Cultura	,483 **	,199 *	,330 **
Satisfacción	,531 **	,289 **	,257 **
Motivación	,647 **	,329 **	,336 **

** . La correlación es Significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

* . La correlación es Significativa en el nivel 0,05 (2 Colas).

La tabla 14: Muestra los resultados de las correlaciones entre las dimensiones de las dos variables de estudio, clima organizacional y compromiso organizacional. En general, se pudo demostrar que existe una correlación positiva muy significativa entre las dos variables de estudio.

Tabla 15.

Hipótesis Correlacionales

HIPÓTESIS	ENUNCIADO	COMPROBACIONES
H1	Existe correlación entre la dimensión ESTRUCTURA del clima organizacional y la dimensión COMPROMISO AFECTIVO de la variable compromiso organizacional.	Existe una correlación positiva muy significativa
H2	Existe correlación entre la dimensión ESTRUCTURA del clima organizacional y la dimensión COMPROMISO CONTINUO de la	Existe una correlación positiva muy significativa

HIPÓTESIS	ENUNCIADO	COMPROBACIONES
	variable compromiso organizacional.	
H3	Existe correlación entre la dimensión ESTRUCTURA del clima organizacional y la dimensión COMPROMISO NORMATIVO de la variable compromiso organizacional.	No existe correlación
H4	Existe correlación entre la dimensión COMUNICACIÓN del clima organizacional y la dimensión COMPROMISO AFECTIVO de la variable compromiso organizacional.	Existe una correlación positiva muy significativa
H5	Existe correlación entre la dimensión COMUNICACIÓN del clima organizacional y la dimensión COMPROMISO CONTINUO de la variable compromiso organizacional.	Existe una correlación positiva muy significativa
H6	Existe correlación entre la dimensión COMUNICACIÓN del clima organizacional y la dimensión COMPROMISO NORMATIVO de la variable compromiso organizacional.	No existe correlación
H7	Existe correlación entre la dimensión LIDERAZGO del clima organizacional y la dimensión COMPROMISO AFECTIVO de la variable compromiso organizacional.	Existe una correlación positiva muy significativa
H8	Existe correlación entre la dimensión LIDERAZGO del clima organizacional y la dimensión COMPROMISO CONTINUO de la variable compromiso organizacional.	Existe una correlación positiva significativa
H9	Existe correlación entre la dimensión LIDERAZGO del clima organizacional y la dimensión COMPROMISO NORMATIVO de la variable compromiso organizacional.	Existe una correlación positiva significativa

HIPÓTESIS	ENUNCIADO	COMPROBACIONES
H10	Existe correlación entre la dimensión RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS del clima organizacional y la dimensión COMPROMISO AFECTIVO de la variable compromiso organizacional.	Existe una correlación positiva muy significativa
H11	Existe correlación entre la dimensión RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS del clima organizacional y la dimensión COMPROMISO CONTINUO de la variable compromiso organizacional.	Existe una correlación positiva significativa
H12	Existe correlación entre la dimensión RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS del clima organizacional y la dimensión COMPROMISO NORMATIVO de la variable compromiso organizacional.	Existe una correlación positiva muy significativa
H13	Existe correlación entre la dimensión TOMA DE DECISIONES del clima organizacional y la dimensión COMPROMISO AFECTIVO de la variable compromiso organizacional.	Existe una correlación positiva muy significativa
H14	Existe correlación entre la dimensión TOMA DE DECISIONES del clima organizacional y la dimensión COMPROMISO CONTINUO de la variable compromiso organizacional.	Existe una correlación positiva muy significativa
H15	Existe correlación entre la dimensión TOMA DE DECISIONES del clima organizacional y la dimensión COMPROMISO NORMATIVO de la variable compromiso organizacional.	Existe una correlación positiva muy significativa
H16	Existe correlación entre la dimensión CULTURA del clima organizacional y la dimensión COMPROMISO AFECTIVO de la variable compromiso organizacional.	Existe una correlación positiva muy significativa

HIPÓTESIS	ENUNCIADO	COMPROBACIONES
H17	Existe correlación entre la dimensión CULTURA del clima organizacional y la dimensión COMPROMISO CONTINUO de la variable compromiso organizacional.	Existe una correlación positiva significativa
H18	Existe correlación entre la dimensión CULTURA del clima organizacional y la dimensión COMPROMISO NORMATIVO de la variable compromiso organizacional.	Existe una correlación positiva muy significativa
H19	Existe correlación entre la dimensión SATISFACCIÓN del clima organizacional y la dimensión COMPROMISO AFECTIVO de la variable compromiso organizacional.	Existe una correlación positiva muy significativa
H20	Existe correlación entre la dimensión SATISFACCIÓN del clima organizacional y la dimensión COMPROMISO CONTINUO de la variable compromiso organizacional.	Existe una correlación positiva muy significativa
H21	Existe correlación entre la dimensión SATISFACCIÓN del clima organizacional y la dimensión COMPROMISO NORMATIVO de la variable compromiso organizacional.	Existe una correlación positiva muy significativa
H22	Existe correlación entre la dimensión MOTIVACIÓN del clima organizacional y la dimensión COMPROMISO AFECTIVO de la variable compromiso organizacional.	Existe una correlación positiva muy significativa
H23	Existe correlación entre la dimensión MOTIVACIÓN del clima organizacional y la dimensión COMPROMISO CONTINUO de la variable compromiso organizacional.	Existe una correlación positiva muy significativa
H24	Existe correlación entre la dimensión MOTIVACIÓN del clima organizacional y la dimensión COMPROMISO NORMATIVO de la	Existe una correlación positiva muy significativa

HIPÓTESIS	ENUNCIADO	COMPROBACIONES
	variable compromiso organizacional.	

Modelo de regresión lineal

En el análisis de regresión lineal, se trabajó con los siguientes modelos:

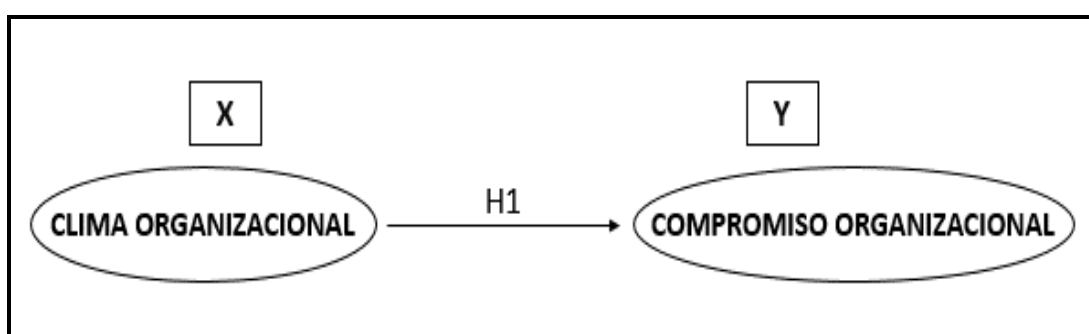


Figura 1. Primer modelo conceptual

Este primer modelo conceptual es representado por las variables X (clima organizacional) y Y (compromiso organizacional). En este, se analizó la variable clima organizacional con la variable compromiso organizacional.

Resultados para el primer modelo conceptual

Tabla 16.

Resumen del modelo 1

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,577 ^a	,332	,326	,46928
a. Predictores: (Constante), promedio clima				
b. Variable dependiente: promedio compromiso				

De acuerdo a los resultados se observa que el R cuadrado del modelo evidencia que la variable predictora en su conjunto está explicando a la variable dependiente Y (compromiso organizacional) en un 33%. Cabe mencionar que a partir de 30% en constructos sociales, representa un valor importante.

Tabla 17.

Influencia General del modelo 1

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	11,840	1	11,840	53,764	,000 ^b
	Residuo	23,784	108	,220		
	Total	35,625	109			
a. Variable dependiente: promedio compromiso						
b. Predictores: (Constante), promedio clima						

Para el sigma bilateral de ANOVA, el resultado indica la validez del modelo al encontrarse por debajo del 0.05 (5%). Por lo tanto la variable predictora X (clima organizacional) en su conjunto explica su influencia sobre la variable dependiente Y (compromiso organizacional).

Tabla 18.

Influencia de variables del modelo 1

Coeficientes ^a								
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
		B	Error estándar	Beta			Tolerancia	VIF
1	(Constante)	1,079	,173		6,246	,000		
	CLIMA	,572	,078	,577	7,332	,000	1,000	1,000
a. Variable dependiente: promedio compromiso								

Se pudo observar claramente que el sigma de la variable predictora clima organizacional es menor a 0.05, por lo tanto se afirma la influencia de

esta sobre el compromiso organizacional que es la variable dependiente. Dicho resultado afirmó la hipótesis principal: “El clima organizacional influye en el compromiso organizacional de los trabajadores dentro de la empresa Sipan Distribuciones S.A.C”.

Respecto al análisis de multicolinealidad y siguiendo la teoría estadística:

Tolerancia <0.1: Hay multicolinealidad.

VIF > 10: Hay multicolinealidad.

Los resultados obtenidos tanto para Tolerancia como para el VIF fue de 1,000 valores que se encuentran por debajo de lo que afirma la teoría, por lo tanto no existe multicolinealidad.

Tabla 19.

Hipótesis explicativas para el primer modelo conceptual

HIPÓTESIS	ENUNCIADO	COMPROBACIONES
H1	El clima organizacional influye en el compromiso organizacional de los trabajadores dentro de la empresa Sipan Distribuciones S.A.C.	Existe influencia

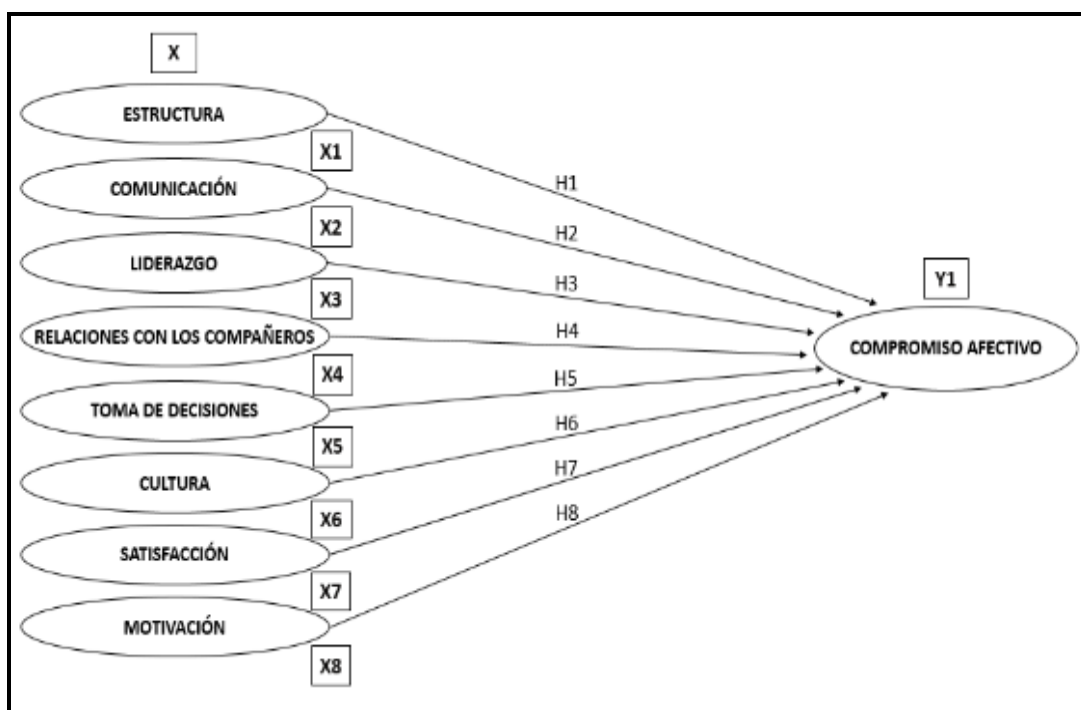


Figura 2. Segundo modelo conceptual

Para el segundo modelo conceptual representado por la variable X (clima organizacional) y Y (compromiso organizacional). Se hizo el análisis de cada dimensión del clima organizacional (X1= Estructura; X2= Comunicación; X3= Liderazgo; X4= Relaciones con los compañeros; X5= Toma de decisiones; X6= Cultura; X7= Satisfacción; X8= Motivación) con la primera dimensión del compromiso organizacional (Y1= Compromiso afectivo).

Resultados para el segundo modelo conceptual

Tabla 20.

Resumen del modelo 2

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,691 ^a	,478	,436	,65262
a. Predictores: (Constante), MOTIVACIÓN, COMUNICACIÓN, ESTRUCTURA, TOMA DE DECISIONES, RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS, CULTURA, SATISFACCIÓN, LIDERAZGO				
b. Variable dependiente: COMPROMISO AFECTIVO				

El R cuadrado indica que las variables predictoras explican en un 47,8% a la variable dependiente X1 (compromiso afectivo).

Tabla 21.

Influencia General del modelo 2

ANOVA^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	39,319	8	4,915	11,540	,000 ^b
	Residuo	43,017	101	,426		
	Total	82,336	109			
a. Variable dependiente: COMPROMISO AFECTIVO						
b. Predictores: (Constante), MOTIVACIÓN, COMUNICACIÓN, ESTRUCTURA, TOMA DE DECISIONES, RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS, CULTURA, SATISFACCIÓN, LIDERAZGO						

El sigma bilateral de ANOVA señala la validez del modelo al estar por debajo de 0.05 (5%). Las variables predictoras en su conjunto influyen sobre la variable dependiente (compromiso afectivo).

Tabla 22.***Influencia de variables del modelo 2***

Coeficientes ^a								
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
		B	Error estándar	Beta			Tolerancia	VIF
1	(Constante)	,425	,255		1,665	,099		
	ESTRUCTURA	,146	,141	,103	1,032	,304	,522	1,917
	COMUNICACIÓN	,029	,115	,024	,255	,799	,601	1,663
	LIDERAZGO	-,157	,139	-,136	-1,127	,262	,356	2,807
	RELACIONES CON COMPAÑEROS	,040	,139	,031	,285	,776	,425	2,351
	TOMA DE DECISIONES	,313	,128	,256	2,451	,016	,475	2,107
	CULTURA	-,007	,123	-,006	-,053	,958	,406	2,462
	SATISFACCIÓN	,128	,131	,111	,974	,332	,397	2,520
	MOTIVACIÓN	,446	,129	,414	3,461	,001	,361	2,773

a. Variable dependiente: COMPROMISO AFECTIVO

Según los resultados del análisis por variable, las dimensiones TOMA DE DECISIONES y MOTIVACIÓN son las que presentan influencia sobre la variable dependiente, al tener sus sigmas menores a 0.05 y los betas con valores mayores en comparación con las otras dimensiones.

Tabla 23.***Hipótesis explicativas para el segundo modelo conceptual***

HIPÓTESIS	ENUNCIADO	COMPROBACIONES
H1	La dimensión estructura (X1) influye sobre la dimensión compromiso afectivo (Y1) del compromiso organizacional.	No existe influencia
H2	La dimensión comunicación (X2) influye sobre la dimensión compromiso afectivo (Y1) del compromiso organizacional.	No existe influencia
H3	La dimensión liderazgo (X3) influye sobre la dimensión compromiso afectivo (Y1) del compromiso organizacional.	No existe influencia
H4	La dimensión relaciones con los compañeros (X4) influye sobre la dimensión compromiso afectivo (Y1) del compromiso organizacional.	No existe influencia
H5	La dimensión toma de decisiones (X5) influye sobre la dimensión compromiso afectivo (Y1) del compromiso organizacional.	Existe influencia
H6	La dimensión cultura (X6) influye sobre la dimensión compromiso afectivo (Y1) del compromiso organizacional.	No existe influencia
H7	La dimensión satisfacción (X7) influye sobre la dimensión compromiso afectivo (Y1) del compromiso organizacional.	No existe influencia
H8	La dimensión motivación (X8) influye sobre la dimensión compromiso afectivo (Y1) del compromiso organizacional.	Existe influencia

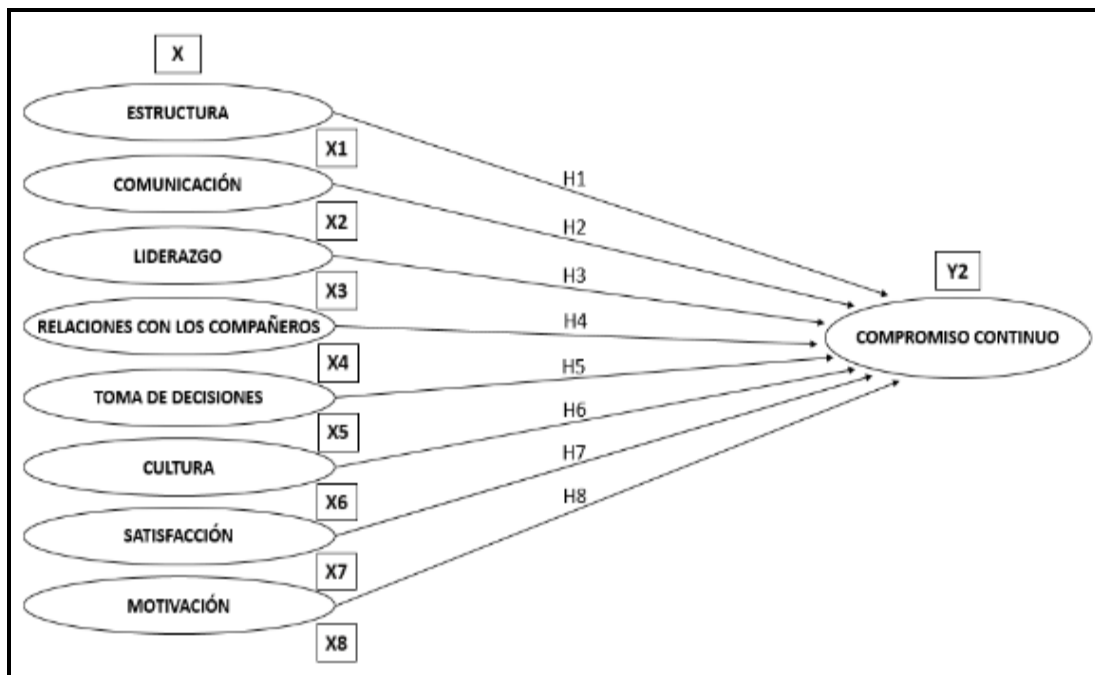


Figura 3. Tercer modelo conceptual

El tercer modelo conceptual es representado por las variables: X1 (Estructura); X2 (Comunicación); X3 (Liderazgo); X4 (Relaciones con los compañeros); X5 (Toma de decisiones); X6 (Cultura); X7 (Satisfacción); X8 (Motivación); y Y2 (Compromiso continuo). En este modelo conceptual se hizo un análisis de las dimensiones del clima organizacional con la segunda dimensión del compromiso organizacional.

Resultados para el tercer modelo conceptual

Tabla 24.

Resumen del modelo 3

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,441 ^a	,195	,131	,65555
a. Predictores: (Constante), MOTIVACIÓN, COMUNICACIÓN, ESTRUCTURA, TOMA DE DECISIONES, RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS, CULTURA, SATISFACCIÓN, LIDERAZGO				
b. Variable dependiente: COMPROMISO CONTINUO				

El R cuadrado muestra que las variables predictoras en su conjunto explican en un 19,5% a la variable dependiente.

Tabla 25.

Influencia General del modelo 3

ANOVA^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	10,496	8	1,312	3,053	,004 ^b
	Residuo	43,404	101	,430		
	Total	53,900	109			
a. Variable dependiente: COMPROMISO CONTINUO						
b. Predictores: (Constante), MOTIVACIÓN, COMUNICACIÓN, ESTRUCTURA, TOMA DE DECISIONES, RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS, CULTURA, SATISFACCIÓN, LIDERAZGO.						

El sigma Bilateral de ANOVA señala la validez del modelo al estar por debajo del 0.05 (5%). Las variables predictoras en su conjunto influyen sobre la variable dependiente.

Tabla 26.***Influencia de variables del modelo 3***

Coeficientes ^a							
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Error estándar	Beta			Tolerancia	VIF
1 (Constante)	1,330	,256		5,193	,000		
ESTRUCTURA	,155	,142	,135	1,092	,278	,522	1,917
COMUNICACIÓN	,229	,115	,228	1,983	,050	,601	1,663
LIDERAZGO	-,194	,140	-,207	- 1,385	,169	,356	2,807
RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS	-,112	,140	-,110	-,802	,424	,425	2,351
TOMA DE DECISIONES	,179	,128	,181	1,396	,166	,475	2,107
CULTURA	-,107	,124	-,121	-,860	,392	,406	2,462
SATISFACCIÓN	,092	,131	,099	,701	,485	,397	2,520
MOTIVACIÓN	,237	,130	,272	1,830	,070	,361	2,773

a. Variable dependiente: COMPROMISO CONTINUO

Los resultados evidencian que solo el sigma de la dimensión COMUNICACIÓN se encuentra en el valor límite que es 0.05, los demás sigmas están por encima de ese valor.

Tabla 27.

Hipótesis explicativas para el tercer modelo conceptual

HIPÓTESIS	ENUNCIADO	COMPROBACIONES
H1	La dimensión estructura (X1) influye sobre la dimensión compromiso continuo (Y2) del compromiso organizacional.	No existe influencia
H2	La dimensión comunicación (X2) influye sobre la dimensión compromiso continuo (Y2) del compromiso organizacional.	Existe influencia
H3	La dimensión liderazgo (X3) influye sobre la dimensión compromiso continuo (Y2) del compromiso organizacional.	No existe influencia
H4	La dimensión relaciones con los compañeros (X4) influye sobre la dimensión compromiso continuo (Y2) del compromiso organizacional.	No existe influencia
H5	La dimensión toma de decisiones (X5) influye sobre la dimensión compromiso continuo (Y2) del compromiso organizacional.	No existe influencia
H6	La dimensión cultura (X6) influye sobre la dimensión compromiso continuo (Y2) del compromiso organizacional.	No existe influencia
H7	La dimensión satisfacción (X7) influye sobre la dimensión compromiso continuo (Y2) del compromiso organizacional.	No existe influencia
H8	La dimensión motivación (X8) influye sobre la dimensión compromiso continuo (Y2) del compromiso organizacional.	No existe influencia

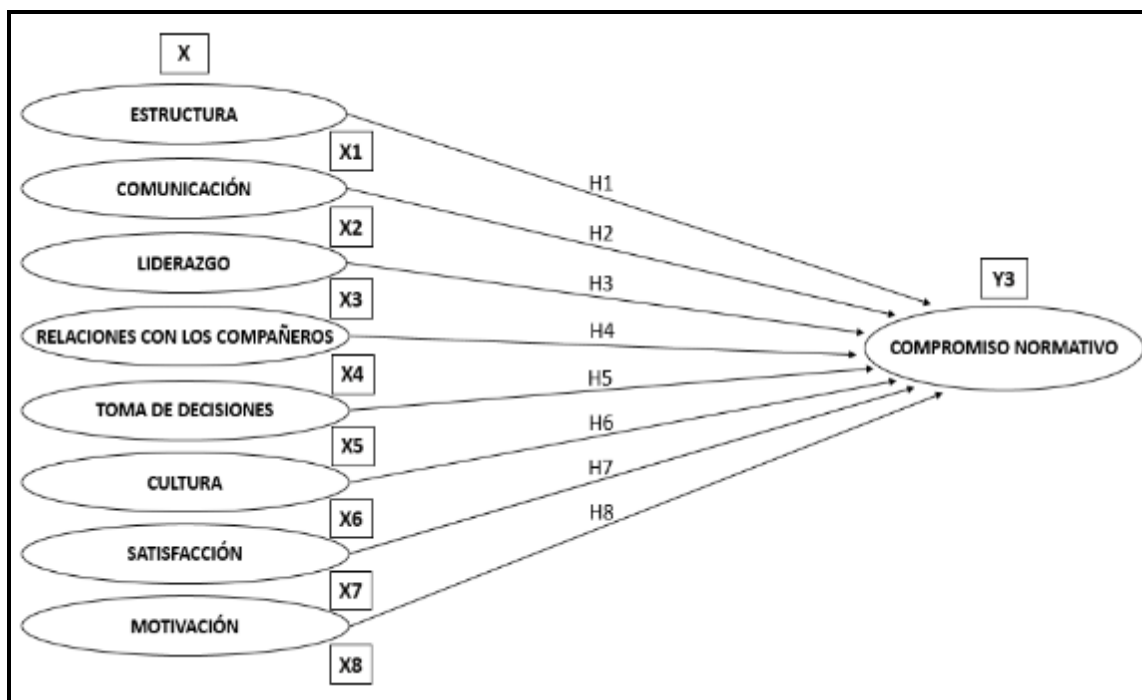


Figura 4. Cuarto modelo conceptual

El cuarto modelo conceptual es representado por las variables: X1 (Estructura); X2 (Comunicación); X3 (Liderazgo); X4 (Relaciones con los compañeros); X5 (Toma de decisiones); X6 (Cultura); X7 (Satisfacción); X8 (Motivación); y Y3 (Compromiso normativo). En este modelo conceptual se hizo el análisis de las dimensiones del clima organizacional con la tercera dimensión del compromiso organizacional.

Resultados para el cuarto modelo conceptual

Tabla 28.

Resumen del modelo 4

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,478 ^a	,228	,167	,67280
a. Predictores: (Constante), MOTIVACIÓN, COMUNICACIÓN, ESTRUCTURA, TOMA DE DECISIONES, RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS, CULTURA, SATISFACCIÓN, LIDERAZGO				
b. Variable dependiente: COMPROMISO NORMATIVO				

El R cuadrado muestra que las variables predictoras en su conjunto explican en un 22,8% a la variable dependiente.

Tabla 29.

Influencia General del modelo 4

ANOVA^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	13,515	8	1,689	3,732	,001 ^b
	Residuo	45,718	101	,453		
	Total	59,233	109			
a. Variable dependiente: COMPROMISO NORMATIVO						
b. Predictores: (Constante), MOTIVACIÓN, COMUNICACIÓN, ESTRUCTURA, TOMA DE DECISIONES, RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS, CULTURA, SATISFACCIÓN, LIDERAZGO						

El sigma bilateral de ANOVA señala la validez del modelo al estar por debajo del 0.05. Las variables predictoras en su conjunto influyen sobre la variable dependiente.

Tabla 30.***Influencia de variables del modelo 4***

Coeficientes ^a								
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
		B	Error estándar	Beta			Tolerancia	VIF
1	(Constante)	1,438	,263		5,469	,000		
	ESTRUCTURA	-,440	,145	-,366	-3,028	,003	,522	1,917
	COMUNICACIÓN	-,006	,118	-,006	-,055	,957	,601	1,663
	LIDERAZGO	-,022	,144	-,022	-,150	,881	,356	2,807
	RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS	,086	,144	,080	,600	,550	,425	2,351
	TOMA DE DECISIONES	,176	,132	,170	1,339	,184	,475	2,107
	CULTURA	,266	,127	,287	2,094	,039	,406	2,462
	SATISFACCIÓN	,020	,135	,021	,149	,882	,397	2,520
	MOTIVACIÓN	,149	,133	,163	1,119	,266	,361	2,773

a. Variable dependiente: COMPROMISO NORMATIVO

Los resultados demuestran que las dimensiones con los sigmas menores a 0.05 son ESTRUCTURA Y CULTURA, las cuales presentan influencia en la variable dependiente.

Tabla 31.***Hipótesis explicativas para el cuarto modelo conceptual***

HIPÓTESIS	ENUNCIADO	COMPROBACIONES
H1	La dimensión estructura (X1) influye sobre la dimensión compromiso normativo (Y3) del compromiso organizacional.	Existe influencia
H2	La dimensión comunicación (X2) influye sobre la dimensión compromiso normativo (Y3) del compromiso organizacional.	No existe influencia
H3	La dimensión liderazgo (X3) influye sobre la dimensión compromiso normativo (Y3) del compromiso organizacional.	No existe influencia
H4	La dimensión relaciones con los compañeros (X4) influye sobre la dimensión compromiso normativo (Y3) del compromiso organizacional.	No existe influencia
H5	La dimensión toma de decisiones (X5) influye sobre la dimensión compromiso normativo (Y3) del compromiso organizacional.	No existe influencia
H6	La dimensión cultura (X6) influye sobre la dimensión compromiso normativo (Y3) del compromiso organizacional.	Existe influencia
H7	La dimensión satisfacción (X7) influye sobre la dimensión compromiso normativo (Y3) del compromiso organizacional.	No existe influencia
H8	La dimensión motivación (X8) influye sobre la dimensión compromiso normativo (Y3) del compromiso organizacional.	No existe influencia

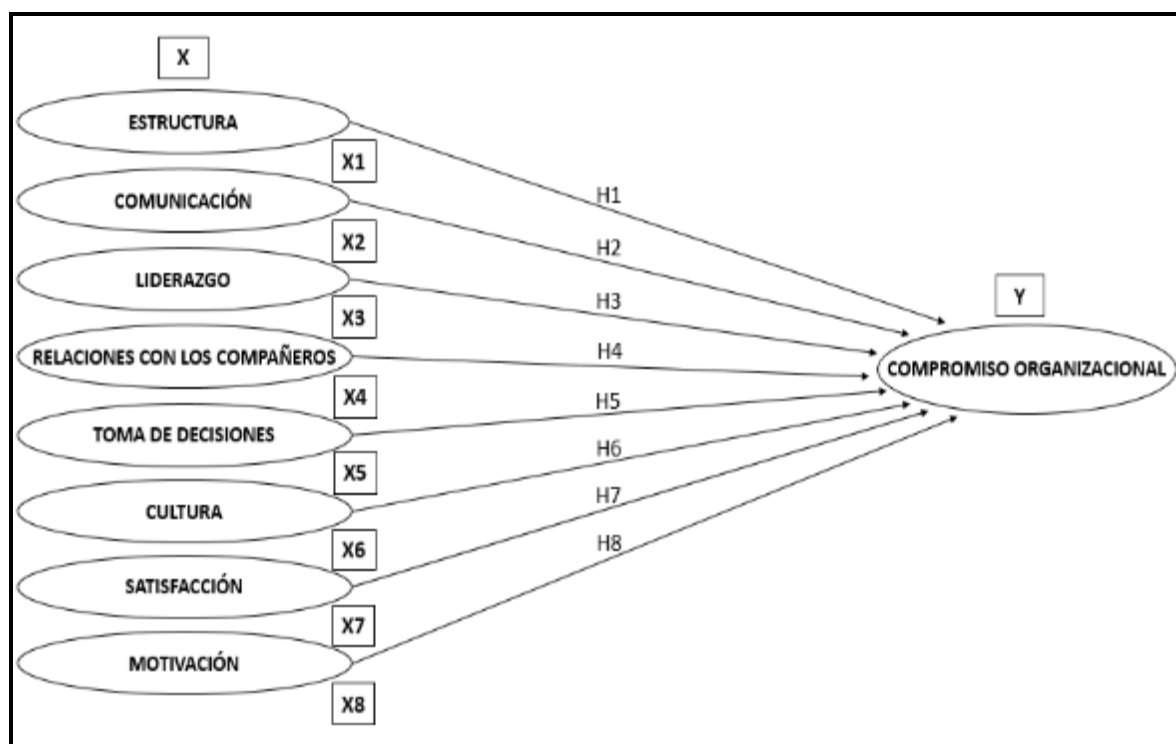


Figura 5. Quinto modelo conceptual

El quinto modelo conceptual, siendo este el principal de la investigación, es representado por las variables: X1 (Estructura); X2 (Comunicación); X3 (Liderazgo); X4 (Relaciones con los compañeros); X5 (Toma de decisiones); X6 (Cultura); X7 (Satisfacción); X8 (Motivación); y Y (Compromiso organizacional). En este modelo conceptual se hizo el análisis de todas las dimensiones del clima organizacional con el compromiso organizacional.

Resultados para el quinto modelo conceptual

Tabla 32.

Resumen del modelo 5

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,659 ^a	,434	,390	,44665
a. Predictores: (Constante), MOTIVACIÓN, COMUNICACIÓN, ESTRUCTURA, TOMA DE DECISIONES, RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS, CULTURA, SATISFACCIÓN, LIDERAZGO				
b. Variable dependiente: promedio compromiso				

El R cuadrado muestra que las variables predictoras en su conjunto explican en un 43,4% a la variable dependiente que es el compromiso organizacional.

Tabla 33.

Influencia General del modelo 5

ANOVA^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	15,476	8	1,934	9,697	,000 ^b
	Residuo	20,149	101	,199		
	Total	35,625	109			
a. Variable dependiente: promedio compromiso						
b. Predictores: (Constante), MOTIVACIÓN, COMUNICACIÓN, ESTRUCTURA, TOMA DE DECISIONES, RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS, CULTURA, SATISFACCIÓN, LIDERAZGO						

El sigma bilateral de ANOVA señala la validez del modelo al estar por debajo del 0.05. Las variables predictoras en su conjunto influyen sobre la variable dependiente (compromiso organizacional).

Tabla 34.***Influencia de variables del modelo 5***

Coefficientes^a								
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
		B	Error estándar	Beta			Tolerancia	VIF
1	(Constante)	1,064	,175		6,098	,000		
	ESTRUCTURA	-,047	,097	-,050	-,483	,630	,522	1,917
	COMUNICACIÓN	,084	,079	,103	1,067	,289	,601	1,663
	LIDERAZGO	-,124	,095	-,163	-1,302	,196	,356	2,807
	RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS	,005	,095	,005	,048	,962	,425	2,351
	TOMA DE DECISIONES	,223	,088	,277	2,549	,012	,475	2,107
	CULTURA	,051	,084	,071	,604	,547	,406	2,462
	SATISFACCIÓN	,080	,090	,106	,892	,374	,397	2,520
	MOTIVACIÓN	,277	,088	,392	3,143	,002	,361	2,773

a. Variable dependiente: promedio compromiso

De acuerdo a los resultados las dimensiones TOMA DE DECISIONES y MOTIVACIÓN de la variable clima organizacional son las que presentan influencia sobre la variable dependiente compromiso organizacional, al estar sus sigmas por debajo del valor 0.05 (5%).

Tabla 35.***Hipótesis explicativas para el quinto modelo conceptual***

HIPÓTESIS	ENUNCIADO	COMPROBACIONES
H1	La dimensión estructura (X1) influye sobre el compromiso organizacional (Y).	No existe influencia
H2	La dimensión comunicación (X2) influye sobre el compromiso organizacional (Y).	No existe influencia

HIPÓTESIS	ENUNCIADO	COMPROBACIONES
H3	La dimensión liderazgo (X3) influye sobre el compromiso organizacional (Y).	No existe influencia
H4	La dimensión relaciones con los compañeros (X4) influye sobre el compromiso organizacional (Y).	No existe influencia
H5	La dimensión toma de decisiones (X5) influye sobre el compromiso organizacional (Y).	Existe influencia
H6	La dimensión cultura (X6) influye sobre el compromiso organizacional (Y).	No existe influencia
H7	La dimensión satisfacción (X7) influye sobre el compromiso organizacional (Y).	No existe influencia
H8	La dimensión motivación (X8) influye sobre el compromiso organizacional (Y).	Existe influencia

4.2. Discusión

Para el estudio descriptivo de las variables de estudio, los resultados de la presente investigación revelaron que, el nivel del clima organizacional de Media igual a 2.14, es percibido como bueno por los trabajadores de la empresa Sipán Distribuciones S.A.C. (En tanto en la escala utilizada 1= Totalmente de acuerdo y 5=Totalmente en desacuerdo). Para Litwin y Stringer (1968), citado por Peña, Chávez y Agüero (2013, p.705), quienes definieron al clima como un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas y percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación. Al respecto Brunet (2002), afirmó que el clima vivido dentro de las organizaciones tiene gran influencia en el comportamiento de sus miembros afectando su desarrollo y evolución. Al ser éste considerado como “BUENO”, resulta positivo para la empresa porque la actuación de sus miembros estará orientada hacia los objetivos

organizacionales. Navarro y Santillán (2007), citado por Sotelo et al (2014, p.729), manifestaron que el éxito de una empresa depende de cómo es percibido el clima organizacional por los trabajadores. Cuando es valorado como adecuado o positivo, es porque consideran que les permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral, aportando estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales. Los resultados para las dimensiones de la variable clima organizacional se observó lo siguiente:

La dimensión comunicación obtuvo la media más baja con 1.93 en comparación con las otras dimensiones del clima organizacional (lo cual no significa que necesariamente sea malo), esto muestra que los trabajadores podrían estar de acuerdo en que existe una comunicación regular dentro de la empresa. Según los resultados obtenidos, se pudo apreciar que los encuestados piensan que las reuniones cara a cara no son del todo productivas, esto lo demostró la puntuación más alta de la media con 2.07, al parecer no hay una eficaz comunicación vertical y no se está logrando una adecuada retroalimentación. La comunicación es un instrumento necesario en la organización, con el que se debe tener mucho cuidado, pues depende del modo de ser del trabajador y de lo que él pudiera interpretar, que se tengan buenos resultados o no. Además este valioso instrumento permite brindarle a los trabajadores pautas claras a seguir e informarles qué tan bien se encuentra su desempeño actual y a partir de esto mostrarle los comportamientos que debe adoptar para optimizar resultados (Amorós, 2007).

También es notable el apoyo entre compañeros de trabajo y la buena relación existente entre ellos, lo que indica que la comunicación horizontal es eficaz, así lo señaló la media más baja con un valor de 1.76. De acuerdo con Amorós (2007), “Las comunicaciones horizontales a menudo se requieren para ahorrar tiempo y para facilitar la coordinación”.

Los resultados obtenidos en la dimensión motivación con la media más alta 2.32, pudiese significar que se comparte una percepción similar respecto a la motivación recibida en el trabajo. Los trabajadores se sienten enérgicos y entusiastas realizando sus labores, así lo indicó la Media igual a 1,76. Por el contrario no están muy convencidos en recibir una gran cantidad de estímulo y reconocimiento, esto lo describe la Media igual a 2.70 que se obtuvo como resultado. Para Espada (2006), citado por Peña, Olloqui y Aguilar (2012, p.1695), la motivación es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional; estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobre esfuerzo adicional. Por lo tanto es primordial que los directivos de la empresa Sipan Distribuciones S.A.C, se preocupen por motivar a sus trabajadores, teniendo en cuenta las diferencias existentes entre ellos, de manera que puedan adecuar las formas para incentivarlos correctamente y así lograr que los trabajadores se involucren en sus labores dentro de la empresa. De acuerdo con Morrison (1994), citado por Villalba (2001, p.7), sugiere que los empleados altamente involucrados con su labor se desempeñarán más allá de lo que se espera de ellos en sus descripciones de puestos.

Con respecto a la dimensión estructura se pudo observar que existe poco conocimiento por parte de los trabajadores sobre los procesos, esto lo muestra la Media igual a 2.28 y una visión medianamente clara sobre los objetivos, descrita por una Media cuyo valor fue 1.75 y las metas con una Media igual a 1.73, de la empresa. Para Goncalves (2002), citado por Peña, Chávez y Agüero (2013, p.705), un elemento fundamental del clima organizacional son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y los procesos que ocurren en el medio laboral. Por tal razón es imprescindible que los trabajadores tengan conocimiento de las estructuras dentro de la empresa, tener bien claros los objetivos y las metas que persigue ésta. Sólo así podrán identificar su papel dentro de los procesos realizados en la empresa y asumir las responsabilidades correspondientes a su puesto de trabajo.

El liderazgo impartido en la empresa Sipan Distribuciones S.A.C, es percibido por sus trabajadores como uno aparentemente justo y aceptable, con el que pueden desempeñar sus labores normalmente, lo cual es favorable. Según manifestaron los resultados con una Media igual a 1.82, los trabajadores comprenden claramente lo que su jefe espera de ellos y se sienten moderadamente inspirados por su jefe, así lo señaló la Media igual a 2.24. De acuerdo con la literatura los autores Boer, Bakker, Syroit y Shaufeli (2002), citado por Patlán, Martínez y Hernández (2012, p.4), refirieron que cuando los trabajadores perciben un trato justo por parte de la empresa y sus directivos, se producen actitudes positivas hacia el trabajo, los superiores y la organización. Lo contrario sucede cuando la percepción es negativa, cuando sienten que son tratados injustamente, se generará en ellos tensiones, desmotivación e incluso insatisfacción laboral. Al respecto Amorós (2007), consideró que “liderazgo es la capacidad de influir en un grupo de personas con la finalidad de orientar sus esfuerzos hacia el cumplimiento de metas”. Para el mencionado autor es de suma importancia que el líder tenga clara sus metas, con un contenido moral de éstas, y de los medios que utiliza para llegar a ellas, debido a la gran responsabilidad que tiene como guía de un grupo de personas.

Para la dimensión relaciones con los compañeros los resultados indicaron un nivel moderado, si bien es cierto existe confianza entre los trabajadores dentro del grupo de trabajo, así lo muestra la Media cuyo valor fue 1.96. Pero cuando se tiene que compartir voluntariamente la información entre las áreas, la situación no es del todo buena, eso lo señaló la Media igual a 2.67. Probablemente dicha situación podría deberse a la falta de un comportamiento integrador por parte de los trabajadores, lo cual dificulta la coordinación y control en algunos procesos de la empresa. Hunsaker y Cook (1986), citado por Díaz, Peña y Castellanos (2013, p.990), para éstos autores el desarrollo de las relaciones con los compañeros de trabajo, con otros colaboradores o seguidores, se dan a partir del intercambio de emociones, afectos, necesidades, intereses y hasta formas de hacer y entender las cosas

para el desarrollo de una tarea o actividad. Esta dimensión del clima organizacional es primordial para lograr que las personas dentro de la empresa trabajen en equipo. Para Hambrick (1997), citado por Iborra y Dasí (2012, p.130), un equipo se comporta integradamente en la medida en que sus miembros se involucran en la interacción colectiva y mutua. Cuando el comportamiento de un equipo es integrador, sus miembros intercambian información, recursos y decisiones.

En la dimensión toma de decisiones, de acuerdo a los resultados se pudo observar que los trabajadores están de acuerdo con que tienen la autoridad para hacer su trabajo utilizando de la mejor forma sus habilidades, así lo indicó la Media igual a 1.87. Por otro lado, los trabajadores perciben que no tienen la libertad para decirles a sus superiores lo que realmente piensan, lo cual fue manifestado por la Media igual a 2.36, esto podría deberse al temor y la poca confianza que aparentemente tienen en sus jefes inmediatos, según la experiencia laboral de la investigadora que está inmersa en la empresa en estudio. Según McConnell (1982), citado por Torres (2011, p.128), la toma de decisiones requiere una actitud cuidadosa que implica el uso de conocimientos relevantes, la conciencia, el compromiso con los valores y la capacidad de transformar actitudes. Por ello es importante que los trabajadores de la empresa, contribuyan y participen en el proceso de toma de decisiones, proporcionando la información necesaria a los directivos, para que de este modo éstos tengan conocimiento de algunos detalles que puedan pasar desapercibidos y que les serán muy útiles a la hora de decidir.

Respecto a la dimensión cultura se pudo observar que los trabajadores de la empresa Sipan Distribuciones S.A.C, están de acuerdo en cuanto a la existencia de un buen ambiente de trabajo dentro de la empresa, según lo señaló la Media igual a 1.85. Pero creen que no hay un adecuado equilibrio entre el trabajo y la vida personal, así lo manifestó la Media igual a 2.37, esto podría ser generado a partir de la complejidad de sus horarios de trabajo, sobre todo el personal que labora en el área de logística (almacenes –

reparto), quienes pasan la mayor parte de su tiempo en la empresa. Según Kopelman et al. (1990), citado por Pecino et al. (2015, p.660), señalaron una preocupación acerca de cómo la cultura y el clima contribuyen a la productividad. Para Cuadra y Veloso (2010), citado por Sánchez et al. (2014, p.539), el adecuado funcionamiento de la organización se relaciona con la existencia de un buen clima organizacional, y éste específicamente con indicadores como la conciliación del trabajo con la vida familiar, las prestaciones sociales en la empresa, la satisfacción en el puesto de trabajo y la calidad directiva o el liderazgo, entre otros.

En cuanto a la dimensión satisfacción laboral los resultados describieron que los trabajadores se sienten a gusto trabajando en la empresa Sipán Distribuciones S.A.C, así lo señaló la Media igual a 1.79, aunque no están muy satisfechos con el sueldo que perciben, según el resultado de la Media igual a 2.66, además de sentirse hasta cierto punto con tensión o estrés, de acuerdo a la Media igual a 2.60 en el trabajo. Según Gamero (2005), citado por Sánchez et al (2013, p.540), refiere que las características laborales con mayor efecto marginal sobre la probabilidad de estar muy satisfecho con el empleo actual son en este orden: la tarea, la estabilidad del empleo, la dificultad para conciliar el ámbito laboral con el familiar, la percepción sobre la recompensa económica y las relaciones con los jefes inmediatos. Para este autor el ambiente físico en el que se desarrolla la tarea y el desajuste de la carga laboral son de menor relevancia en el análisis de la satisfacción laboral. Para los autores Barraza y Ortega (2009), citado por Peña, Olloqui y Aguilar (2012, p.1695), La satisfacción laboral constituye uno de los productos más importantes del trabajo humano al grado de llegarse a afirmar que un trabajador satisfecho tiende a mostrar un mejor desempeño. Reforzando esta afirmación, el autor Atalaya (1999), citado por Peña, Olloqui y Aguilar (2012, p.1695), indica que un trabajador contento es un trabajador productivo. Por el contrario, trabajadores insatisfechos no se involucrarán con sus labores, tendrán actitudes inadecuadas e incorrectas y por lo tanto no desarrollarán ningún compromiso con su organización.

Los resultados para la variable compromiso organizacional manifestaron una media total cuyo valor fue 2.30, que lo describe en un BUEN NIVEL. De acuerdo a la literatura, en la mayoría de las investigaciones sobre compromiso organizacional se ha encontrado que trabajadores con niveles altos de compromiso tienen menor probabilidad de dejar su trabajo o de ausentarse al mismo. Reichheld (1996), citado por Villalba (2001, p.7), afirma que los empleados de mayor antigüedad en la empresa, tienen un mayor conocimiento de las prácticas de trabajo y además a los clientes les gusta tratar con el mismo empleado, pues de esta forma sus transacciones son más predecibles. Para Iverson y Roy (1994), citado por Villalba (2001, p.7), refieren que un mayor volumen de ventas y clientes leales son esperados como resultado de empleados altamente comprometidos. Además autores como Meyer; Paunonen, Gellatly, Goffin y Jackson (1989), citados por Villalba (2001, p.7), señalan que los empleados muy comprometidos tienden a estar más motivados a realizar su trabajo y despliegan conductas de buenos ciudadanos organizacionales.

Para las dimensiones del compromiso organizacional, los resultados señalaron un nivel moderado para el compromiso afectivo, los valores de las medias se encontraron entre 2.48 y 2.55, lo cual indica que no existe un vínculo emotivo alto entre los trabajadores y la empresa. Esto significa que no trabajan allí porque realmente quieran hacerlo. Para Vega y Garrido (1998), citados por Betanzos y Paz (2007, p.209), el compromiso afectivo alude a lo que el empleado siente por la empresa como un todo, ya que el sentimiento refleja la cualidad afectiva, estos autores incluyen también en su trabajo experiencias de reciprocidad entre el empleado y la organización. El componente afectivo del modelo de Meyer, Allen y Gellatly (1990), citados por Betanzos y Paz (2007, p.209), estos autores mencionan 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, motivo que lo lleva a buscar también el bienestar de la organización y tener

un marcado orgullo de pertenencia. Arciniega (2002), citados por Betanzos y Paz (2007, p.209), este autor evidencia un interés del empleado por los problemas de la organización, siendo solidario y cooperativo cuando las cosas funcionan mal.

Para el compromiso continuo, los trabajadores están de acuerdo en que para ellos es difícil dejar su trabajo en este momento aunque quisieran hacerlo, así lo reveló la Media=2.15. Aunque en un futuro cercano no sería muy costoso para ellos dejar su trabajo en la empresa, de acuerdo al resultado descrito por la Media igual a 2.57, lo cual no es un buen indicador. Para Becker (1960), citado por Betanzos y Paz (2007, p.208), al conceptualizar este compromiso sugirió que los empleados acumulan significativas inversiones con la organización que no quieren perder, pero si perciben que los costos por permanecer en la empresa son altos, su nivel de compromiso disminuye.

El compromiso normativo describió que los trabajadores valoran mucho y creen en la lealtad hacia la empresa, según la Media igual a 1.88 obtenida, lo cual es bastante positivo. Pero consideran que un cambio de trabajo por mejoras en cuanto a horarios y sueldo tiene lugar, de manera regular, debido a que valoran la permanencia en una sola empresa y las posibilidades de hacer una línea de carrera en ella, como una experiencia enriquecedora para el trabajador, esto se observó en el resultado de la Media igual a 2.26. Según Wiener (1982), citado por Betanzos y Paz (2007, p.209), mencionó que el compromiso normativo muestra tanto la reciprocidad entre el empleado y empresa, como las creencias normativas conductuales subjetivas, producto de los distintos procesos de influencia social que se desarrollan en la empresa. Para Eisenberger, Ameli, Rexwinkel, Lynch y Rhoades (2001), citado por Betanzos y Paz (2007, p.209), al referirse a la reciprocidad indicaron que cuando los empleados perciben que tienen beneficios que son brindados por la organización, se crean sentimientos de obligación, que motivan a los empleados a actuar valorando a su organización.

Para efecto de relacionar las variables de estudio, con la ayuda del programa SPSS y el estadístico R de Pearson se pudo obtener los resultados de las correlaciones entre las dimensiones de las dos variables de estudio, evidenciándose que existe una correlación positiva muy significativa entre ambas y en general en la mayoría de sus dimensiones, dentro de las cuales se pudo demostrar que sólo dos dimensiones del clima organizacional, como fue el caso de la estructura y la comunicación no se correlacionan con la dimensión compromiso normativo de la variable compromiso organizacional.

Con el fin de establecer la influencia entre ambas variables se utilizaron los modelos de Regresión Lineal Múltiple. Al realizar el estudio entre ambos constructos los resultados indicaron que el clima organizacional como variable predictora explica en un 33% al compromiso organizacional siendo este la variable dependiente, con un valor por debajo del 5% para el sigma bilateral de ANOVA con lo que se afirmó la influencia del clima organizacional sobre el compromiso organizacional. Por lo tanto dichos resultados afirmaron la hipótesis principal formulada. De acuerdo con Hernández (2009), citado por Recio et al. (2012, p.71), quien expresó que generar climas agradables, puede ayudar al desarrollo y compromiso de los trabajadores de una organización. Un alto compromiso contribuye a que los trabajadores desarrollen habilidades, destrezas y valores como la: responsabilidad y la lealtad, que ayudarán a que una organización se mantenga y sea competitiva.

Según Glisson y Durik (1988), citado por Villalba (2001, p.10), encontraron que la satisfacción está relacionada con el clima organizacional, mientras que el compromiso está relacionado con los sentimientos que una persona tiene hacia la organización.

Para profundizar el estudio sobre la influencia entre las variables, fue preciso realizar el modelo de regresión lineal por dimensiones para analizar esta misma causalidad entre las dimensiones de ambas variables y de esta

manera saber cuáles eran las dimensiones del clima organizacional que estaban actuando como variables predictoras de la variable dependiente compromiso organizacional, encontrando en este modelo que las variables predictoras en su conjunto (dimensiones del clima organizacional) explican en un 43,4% al compromiso organizacional como variable dependiente, con un valor por debajo del 5% del sigma bilateral de ANOVA. Los resultados demostraron que existe influencia de las dimensiones toma de decisiones y motivación del clima organizacional con la variable compromiso organizacional. Adicionalmente se hizo el análisis entre las dimensiones del clima organizacional con las dimensiones compromiso afectivo, compromiso continuo y compromiso normativo del compromiso organizacional, hallando que para el caso del compromiso afectivo, los resultados indicaron que las dimensiones: toma de decisiones y motivación influyen en él. Para el compromiso continuo se encontró que existe influencia de la dimensión comunicación con este. Y finalmente las dimensiones estructura y cultura influyen en el compromiso normativo.

4.3. Propuesta

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, en los que se evidencia claramente la influencia del clima organizacional en el compromiso organizacional, en base a ello es posible proponer una gestión por valores en la empresa Sipan Distribuciones S.A.C, la cual debe iniciar con la construcción de una cultura organizacional a través de principios, valores y políticas comprendidas, asimiladas y compartidas por los trabajadores dentro de la empresa que permitan la formación de un buen clima organizacional, el cual fomente la integración y cooperación de los trabajadores con la empresa, con el fin de conseguir una mayor productividad y eficiencia en sus labores para lograr los objetivos organizacionales a través de una adecuada motivación, orientada a la satisfacción laboral. Para ello es muy importante capacitar a los colaboradores con cargos directivos en cursos de sensibilización del personal, especialmente en lo referente a la apertura al

cambio, pues las organizaciones constantemente deben adecuarse a nuevas situaciones que se presentan en el día a día y más cuando están en una etapa de crecimiento. Esto les permitirá a los directivos adquirir mayores habilidades para una mejor gestión de sus recursos humanos, haciendo que todos los trabajadores comprendan y compartan la visión, misión, objetivos, las razones y los beneficios de sus labores dentro de la empresa. De tal manera que exista una comunicación directa con los trabajadores y entre ellos, pues un trabajador correctamente informado es más productivo, y si esto se consigue en el grupo, se logrará el trabajo en equipo, una mayor motivación en cada integrante y la eficiencia en sus procesos. Logrando así el compromiso organizacional tan anhelado por la empresa, que le permitirá conseguir una ventaja competitiva que le genere valor a largo plazo y sea un factor diferenciador frente a la competencia.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

El clima organizacional en la empresa Sipan Distribuciones S.A.C, es percibido por sus trabajadores de manera positiva como un buen ambiente de trabajo compartido dentro de la empresa, a pesar de que se encontró una cierta deficiencia en la comunicación vertical y respecto a la motivación, por parte de los directivos a sus trabajadores. Sin embargo el tipo de liderazgo impartido en la empresa es aceptado por los trabajadores, con el cual consideran que es posible desarrollar sus labores con normalidad, pero no se está logrando una adecuada retroalimentación debido a que son pocos los que tienen conocimiento de las estructuras existentes en la empresa y además tienen una visión medianamente clara sobre los objetivos y las metas organizacionales.

En lo referente al compromiso organizacional se encontró en un nivel bueno, a pesar de observarse un bajo vínculo afectivo de los trabajadores con la empresa. Predominando un sentimiento por parte de los trabajadores de retribución hacia la empresa, pues valoran y creen en la lealtad. Para ellos el hecho de permanecer en la empresa y desarrollarse profesionalmente es considerado como una experiencia enriquecedora. Sin embargo, no descartan un cambio de empleo por mejoras en cuanto a remuneración y horarios que les permita equilibrar el ámbito laboral con el familiar. También los resultados describieron que una gran mayoría de los trabajadores perciben que hay bajas alternativas de empleo fuera de la empresa, motivo por el cual continúan laborando en ella.

Se evidenció la existencia de una correlación positiva muy significativa entre ambas variables de estudio (clima organizacional y compromiso organizacional) y en general en la mayoría de sus dimensiones. Se obtuvo que: Las dimensiones del clima organizacional con una correlación positiva

muy significativa fueron la estructura con el compromiso afectivo y el compromiso continuo ambas dimensiones del compromiso organizacional; la comunicación con el compromiso afectivo y el compromiso continuo; el liderazgo con el compromiso afectivo; entre las relaciones con los compañeros y el compromiso tanto afectivo como normativo; la toma de decisiones con el compromiso afectivo, el compromiso continuo y el compromiso normativo; la cultura con el compromiso afectivo y el compromiso normativo; y tanto la satisfacción como la motivación con los tres compromisos, afectivo, continuo y normativo.

Las dimensiones del clima organizacional con una correlación positiva significativa fueron: el liderazgo con el compromiso continuo y el compromiso normativo; las relaciones con los compañeros y el compromiso continuo; y la cultura con el compromiso continuo.

Finalmente, solo en las dimensiones estructura y comunicación del clima organizacional con el compromiso normativo, dimensión del compromiso organizacional, se pudo encontrar que no existe correlación entre ellas.

Como última conclusión respecto a las influencias directas de las variables, se comprobó que existe influencia del clima organizacional sobre el compromiso organizacional, a través del análisis del modelo de regresión lineal múltiple que demostró que el clima organizacional se comporta como variable predictora para la variable compromiso organizacional. Para una mejor explicación de la influencia entre ambas variables se analizó un modelo de regresión lineal por dimensiones, en el cual los resultados obtenidos señalaron que los predictores en su conjunto (dimensiones del clima organizacional) explican en un 43,4% al compromiso organizacional siendo esta la variable dependiente. Evidenciándose la influencia de las dimensiones toma de decisiones y motivación sobre el compromiso organizacional. Cabe mencionar que las dimensiones que presentaron influencia con el

compromiso afectivo fueron la toma de decisiones y la motivación; la comunicación presentó influencia en el compromiso continuo; y para las dimensiones estructura y cultura los resultados demostraron que ambas influyen en el compromiso normativo.

5.2. Recomendaciones

La percepción de un buen clima organizacional es primordial para lograr un mejor desempeño de los trabajadores en sus labores dentro de la empresa, de tal manera que se incremente la productividad, orientándola al logro de los objetivos organizacionales. Por ello es necesario que los directivos de la empresa trabajen en el mantenimiento de un clima organizacional adecuado que garantice el buen funcionamiento de ésta. Debido a que el clima puede variar de un momento a otro, dado a los cambios que se puedan presentar, dependiendo de las situaciones por las que la empresa tenga que atravesar. Motivo por el cual se hace las siguientes sugerencias:

Construir una cultura organizacional, haciendo conocer formalmente a sus trabajadores los propósitos, principios, políticas y valores propios de la empresa, para que se logre un entendimiento por parte de ellos sobre lo que realmente espera conseguir la empresa, definiendo claramente las metas y objetivos organizacionales que se quieren alcanzar, así como también sus funciones dentro de los procesos operativos.

Mejorar la comunicación especialmente la vertical, fomentando la confianza entre jefe y subordinado, que permita a los trabajadores expresarse sin temor y participar en los procesos de toma de decisiones con el fin de obtener una adecuada retroalimentación. Si bien es cierto que existe una buena comunicación entre los trabajadores dentro de cada área de la empresa, es importante que al momento de transmitir información entre una

y otra, previamente se coordine, de tal manera que permita el control de los procesos por parte de las personas responsables.

Los directivos de la empresa deben fortalecer su liderazgo frente a los trabajadores, mejorando la manera de influir en ellos, específicamente identificar las actitudes y comportamientos que son percibidos positivamente por sus trabajadores, para que así tengan la capacidad de motivarlos adecuadamente, pues el dinero no es el único medio para motivar al trabajador. Existen otros como el reconocimiento y la consideración, que juegan un papel muy importante en la motivación.

Es relevante que los directivos de la empresa se preocupen por crear un fuerte vínculo afectivo que permita a los trabajadores involucrarse emocionalmente con la empresa, así se obtendrá en ellos un marcado orgullo de pertenencia que los moverá a la búsqueda del bienestar organizacional, interesándose por los problemas que puedan surgir en la empresa, de tal forma que se solidaricen y cooperen en el momento de atravesar situaciones difíciles.

También es primordial que reafirmen la lealtad con sus trabajadores, haciendo posible un desarrollo a nivel personal que cubra sus expectativas y la satisfacción de sus necesidades, con el propósito de fortalecer el vínculo entre la empresa y sus miembros, solo así conseguirán un sentimiento de reciprocidad por parte de sus trabajadores que los hará comprometerse con la empresa y con los objetivos propuestos por ésta. Logrando un mayor aprovechamiento del talento de sus trabajadores y por ende una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, que le permitirá generar valor a la empresa.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Biblioteca Virtual EUMEDNET. Recuperado de www.eumed.net/libros/2007a/231/
- Betanzos Díaz Norma, P. R. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de psicología*, 207.
- Chiang Vega, M., Martín Rodrigo, M. J., & Nuñez Partido, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: R.B. Servicios Editoriales, S.L.
- Díaz, G., Peña, M., & Brenda, C. (2013). El liderazgo y las relaciones interpersonales dentro del clima organizacional. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 918-924.
- Fauziah Noordin, S. O. (2010). Organizational climate and its influence on organizational commitment. *The International Business & Economics Research Journal*, 1-9.
- Flores Ortiz María, V. L. (2014). El clima organizacional como factor de competitividad en las franquicias de comida rápida en Tijuana, B.C., México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 1586-1597.
- Gómez Sánchez, D., Recio Reyes, R. G., Avalos Sekeres, M. F., & Gónzales Ortiz, J. H. (2015). Satisfacción laboral y compromiso en las organizaciones de río verde, sip. *Revista de Psicología y Ciencias del comportamiento de la UACJS*, 59-76.
- Hinestroza, M. P. (2010). Implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con la cultura y el compromiso con la organización. *Innovar*, 79-90.
- Iborra, M., & Dasí, A. (2012). Mejorar el trabajo en equipo: ambidiestría, comportamiento integrador y aprendizaje cooperativo. *Revista Innovar Journal*, 127-139.
- Luc, B. (2002). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Mino, E. (2014). *Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque* (Tesis de pregrado. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú). Recuperado de <http://tesis.usat.edu.pe/jspui/handle/123456789/337>

- Palma, S. (2004). Motivación y clima laboral en personas de entidades universitarias. Perú. *Revista de investigación en Psicología. USM. Lima*, 101.
- Patlán, J., Martínez, E., & Rosalía, H. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 1-19.
- Pecino, V., Miguel, M., Pedro, D., Jorge, L., & Llopis, J. (2015). Clima y Satisfacción laboral en el contexto universitario. *Anales de Psicología*, 658-666.
- Peña, M., Armandina, O., & Adrián, F. (2012). Relación de factores en la satisfacción Laboral de los trabajadores de una pequeña empresa de la industria metal - mecánica. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 1694-1699.
- Peña, M., Chávez, A., & Agüero, C. (2013). Factores del clima organizacional de una pequeña empresa. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 704-708.
- Recio Reyes, R. G., Gómez Sánchez, D., López Gama, H., & Martínez López, E. I. (2015). Compromiso y clima organizacional: Caso de estudio del hospital general de rio verde,slp. *Revista de Psicología y Ciencias del comportamiento de la UACJS*, 70-92.
- Robbins, S., & Timothy, J. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Sánchez, M., Sánchez, P., Cruz, M., & Sánchez, F. (2013). Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. *Revista de Aministracao de empresas*, 537-547.
- Sotelo, J., Figueroa, E., Arrieta, D., Cupich, S., & Bustamante, J. (2014). Clima organizacional en las unidades de venta de las tiendas del Issste del Municipio de Durango. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 728-733.
- Torres, N. (2011). El abordaje de situaciones contextuales para la solución de problemas y la toma de decisiones. *Revista del Instituto de Estudios en Educación Universidad del norte*, 126-141.
- Urbina, N., & Monteza, L. (2014). *Diagnóstico y propuesta para mejorar el clima organizacional en la empresa NY ingeniería s.a.c ubicada en la ciudad de Chiclayo* (Tesis de pregrado. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú). Recuperado de <http://tesis.usat.edu.pe/jspui/handle/123456789/426>

- Vargas, L. (2015). *Influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional en la I.E. "Sara Antonieta Bullón"- Lambayeque* (Tesis de pregrado. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú). Recuperado de <http://tesis.usat.edu.pe/jspui/handle/123456789/415>
- Villalba, O. (2001). Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo. *Revista Latinoamericana de Administración*, 5-17.

VII. ANEXOS

Anexo 01: Instrumento de recopilación de información

CUESTIONARIO PARA TRABAJADORES DE LA EMPRESA SIPAN DISTRIBUCIONES S.A.C

INSTRUCCIONES: A continuación se presenta una serie de preguntas vinculadas al trabajo y a las actividades realizadas dentro de la empresa. Cabe mencionar que esta información será utilizada para fines estrictamente académicos. Por favor leer con atención y responder marcando con una **X** en lo que considere que expresa mejor su punto de vista, no hay respuesta BUENA ni MALA, pues solo se trata de que UD. nos dé su opinión. Gracias.

- **TA:** Totalmente de acuerdo.
- **A:** De acuerdo.
- **I:** Indiferente.
- **D:** En desacuerdo.
- **TD:** Totalmente en desacuerdo.

N ^o	PREGUNTA	TA	A	I	D	TD
1	Las metas de la empresa son claras para mí.					
2	Los objetivos de la empresa son claros para mí.					
3	Los empleados tienen una comprensión compartida de lo que se supone que la empresa hace.					
4	Se entienden roles y responsabilidades dentro del grupo.					
5	Se ha establecido las estructuras (cargo ocupado) con información clara.					
6	Los empleados de esta empresa tienen las habilidades correctas para llevar a cabo sus funciones de trabajo.					
7	Recibo la información que necesito para realizar bien mi trabajo.					
8	Cuando necesito ayuda, puedo pedir a otros en mi grupo de trabajo sugerencias o ideas.					
9	Nuestras reuniones cara a cara son productivas.					

N°	PREGUNTA	TA	A	I	D	TD
10	Estoy inspirado por mi jefe.					
11	Entiendo claramente lo que mi jefe espera de mí.					
12	Las acciones de mi jefe son consistentes con los valores de la empresa.					
13	Mi supervisor anima a la gente hablar cuando no están de acuerdo con las decisiones.					
14	Siento que mi participación es valorada por mis compañeros.					
15	Me siento apoyado por otros empleados incluso frente a situaciones difíciles.					
16	La gente de otras áreas de la empresa comparte voluntariamente información con mi área.					
17	Los miembros de mi grupo de trabajo tienen una amplia variedad de capacidades y habilidades.					
18	Tengo confianza y creo en mis compañeros de trabajo.					
19	Me siento libre para decirles a mis superiores lo que realmente pienso.					
20	Siento que esta empresa está teniendo un buen progreso en la prestación de la igualdad de oportunidades para todos los empleados en la toma de decisiones.					
21	Buscamos múltiples fuentes de información antes de tomar decisiones importantes.					
22	Tengo la autoridad para hacer mi trabajo utilizando de la mejor forma mis habilidades.					
23	Tengo la oportunidad de usar mis nuevas ideas en mi trabajo.					
24	Esta empresa tiene un buen ambiente de trabajo.					
25	Me siento valorado como empleado.					
26	La moral es alta en toda la empresa.					
27	Los empleados tienen un buen equilibrio entre el trabajo y la vida personal.					
28	En general, me gusta trabajar aquí.					
29	La cantidad de trabajo que me esperaba hacer es razonable.					
30	En el trabajo, no me siento con demasiada tensión o estrés.					
31	Me siento satisfecho con mis cambios de aumentos salariales.					
32	Soy enérgico y entusiasta realizando mi trabajo.					
33	Esta empresa me reta a luchar por objetivos ambiciosos.					
34	Recibo una gran cantidad de estímulo y reconocimiento.					
35	Fui recompensado apropiadamente por mi rendimiento.					
36	Yo sería muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta empresa.					

N o	PREGUNTA	TA	A	I	D	TD
37	Me gusta discutir acerca de la empresa con personas de fuera.					
38	Realmente siento como míos, los problemas de la empresa.					
39	Sería muy difícil para mí dejar mi trabajo en este momento, incluso si quisiera hacerlo.					
40	Sería demasiado en mi vida, podría ocasionarme muchos problemas, si decidiera dejar mi trabajo en esta empresa ahora.					
41	No sería demasiado costoso para mí dejar mi trabajo en esta empresa en un futuro cercano.					
42	En este momento, quedarme con mi trabajo en esta empresa es una cuestión de necesidad más que deseo.					
43	Las cosas son mejores cuando la gente se queda en una empresa, pasando la mayor parte de su carrera en ella.					
44	Me siento preparado para creer que tiene mucho valor el permanecer leal a una empresa.					
45	Creo que la gente en estos días pasa de una empresa a otra con demasiada frecuencia.					

Anexo 02: Cuadro de correlación entre las dimensiones del Clima Organizacional y las del Compromiso Organizacional.

Correlaciones				
		COMPROMISO AFECTIVO	COMPROMISO CONTINUO	COMPROMISO NORMATIVO
ESTRUCTURA	Correlación de Pearson	,416**	,264**	-,010
	Sig. (bilateral)	,000	,005	,914
	N	110	110	110
COMUNICACION	Correlación de Pearson	,328**	,303**	,090
	Sig. (bilateral)	,000	,001	,352
	N	110	110	110
LIDERAZGO	Correlación de Pearson	,446**	,190*	,218*
	Sig. (bilateral)	,000	,047	,022
	N	110	110	110
RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS	Correlación de Pearson	,477**	,195*	,251**
	Sig. (bilateral)	,000	,041	,008
	N	110	110	110
TOMA DE DECISIONES	Correlación de Pearson	,581**	,310**	,323**
	Sig. (bilateral)	,000	,001	,001
	N	110	110	110
CULTURA	Correlación de Pearson	,483**	,199*	,330**
	Sig. (bilateral)	,000	,038	,000
	N	110	110	110
SATISFACCION LABORAL	Correlación de Pearson	,531**	,289**	,257**
	Sig. (bilateral)	,000	,002	,007
	N	110	110	110
MOTIVACION	Correlación de Pearson	,647**	,329**	,336**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
	N	110	110	110
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).				
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).				