



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO**  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

---

# **CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DEL SECTOR HIDROCARBUROS: EL PAPEL DEL PROPÓSITO CORPORATIVO Y EL COMPROMISO LABORAL**

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE  
**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

**ING. MARIA DE LOURDES ALCARAZ ALTAMIRANO.**

ASESOR DE TESIS:

**DR. MARCO ALBERTO VALENZO JIMÉNEZ.**

CO-ASESOR DE TESIS:

**DR. ARCADIO GONZÁLEZ SAMANIEGO.**



**MORELIA MICHOACÁN NOVIEMBRE DEL 2025**



**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
Tel. y Fax (443) 3 16 74 11 y (443) 3 26 62 76

Morelia, Michoacán; a 22 de octubre de 2025

**DR. RIGOBERTO LÓPEZ ESCALERA**  
**DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA**  
**Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**P R E S E N T E**

Los abajo firmantes de la mesa de jurado asignada al alumno(a): **MARIA DE LOURDES ALCARAZ ALTAMIRANO** con número de matrícula **1046732K** para revisar su trabajo de tesis titulado: **"Clima Organizacional en Empresas del Sector Hidrocarburos: El papel del propósito Corporativo y el Compromiso Laboral,"** comunicamos a usted, que después de haber revisado y sugerido las modificaciones pertinentes, y una vez que estas fueron realizadas por el alumno (a), hemos considerado que el trabajo reúne los requisitos establecidos en el Reglamento General para los estudios de Posgrado de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, por lo que dicho trabajo puede ser editado.

**ATENTAMENTE**

**PRESIDENTE**  
**DR. MARCO ALBERTO VALENZO JIMENEZ**

**CONSEJER**  
**DR. ARCADIO GONZALEZ SAMANIEGO**

**VOCAL 1**  
**DR. JAIME APOLINAR MARTINEZ**  
**ARROYO**

**VOCAL 2**  
**DRA. MA. HILDA RODALES TRUJILLO**

**VOCAL 3**  
**DR. MAURICIO AURELIO CHAGOLLA**  
**FARIAS**

**#HumanistaPorSiempre**

## Carta de Sesión de Derechos



### CARTA CESIÓN DE DERECHOS



En la Ciudad de Morelia, Michoacán, el día 12 del mes de noviembre del año 2025, la que suscribe María de Lourdes Alcaraz Altamirano, alumna del Programa de Maestría en Administración, adscrita a la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de tesis bajo la dirección del Dr. Marco Alberto Valenzo Jiménez y codirección del Dr. Arcadio González Samaniego y cede los derechos del trabajo intitulado: "CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DEL SECTOR HIDROCARBUROS: EL PAPEL DEL PROPÓSITO CORPORATIVO Y EL COMPROMISO LABORAL" a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección: 1046732K@umich.com, si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Ing. María de Lourdes Alcaraz Altamirano.

## **Dedicatoria**

A **Dios** que me sostiene llenándome de su Espíritu, en cuyos atrios mi alma encuentra paz.

A **mi Padre**, por cuidar amorosamente mis pasos y brindarme las mejores herramientas que la vida puede ofrecer. Su ejemplo y enseñanzas han sido el fundamento de cada logro alcanzado.

A **mi Madre**, por impulsarme a ser independiente, por su amor incondicional y por mostrarme que los sueños se conquistan con esfuerzo y determinación.

A **mi hermana**, por acompañarme en esta etapa y cuidar de mi estabilidad emocional, manteniendo el equilibrio y la armonía en nuestro hogar. Su apoyo silencioso y constante ha sido indispensable para culminar esta meta.

A **mis amigos**, quienes han permanecido a mi lado a pesar del poco tiempo que pude dedicarles debido a mis ocupaciones como estudiante. Gracias por comprender mis ausencias y por ser ese apoyo sincero, incluso a la distancia, cuando más lo necesité.

## **Agradecimientos**

A la **Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMSNH)** y a la **Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas (FCCA)**, por ofrecer los espacios, recursos y herramientas que hicieron posible mi formación profesional. A todos sus docentes, por compartir su conocimiento y guiarme con compromiso a lo largo de mi proceso de aprendizaje.

A mi codirector de tesis el **Dr. Arcadio Samaniego González**, por su acompañamiento constante y comprometido durante todo este proceso, por recibirme siempre con paciencia, dedicar valioso tiempo a resolver mis dudas y brindar observaciones claras y precisas que fortalecieron cada etapa de esta investigación.

A mi director de tesis el **Dr. Marco Alberto Valenzo Jiménez**, por su acompañamiento constante y por ayudarme a mantener el ritmo de trabajo, siempre con enfoque y disciplina.

A la **Dra. Flor Madrigal Moreno**, por incentivar la curiosidad que dio origen a esta investigación, sembrando la semilla que inspiró su desarrollo.

Al personal de la empresa **Gas Agra**, por su disposición y colaboración al ser parte fundamental de este estudio; a la gerencia, por permitir abordar el tema en el marco de esta investigación; a la **Lic. Jhovanna Martínez**, por su disposición para difundir las encuestas y permitir que las herramientas de recolección de datos llegaran a los interesados; al **C.P. Josué Omar Martínez**, por el empuje en gestión de permisos lo que hizo posible que la investigación se realizará con fluidez; y a **Esdras Jazziel Arias** quien fomentó activamente la participación del personal a su cargo sin su participación no habría sido posible alcanzar el volumen de respuestas necesario.

A mis **compañeros de clase**, con quienes compartí este trayecto académico, sus consejos, ánimo y solidaridad fueron fundamentales para superar los retos y alcanzar la meta que hoy concluye con este trabajo.

|                                                         |             |
|---------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Contenido</b>                                        |             |
| <b>Hoja Legal</b> .....                                 | <b>I</b>    |
| <b>Carta de Sesión de Derechos</b> .....                | <b>II</b>   |
| <b>Dedicatoria</b> .....                                | <b>III</b>  |
| <b>Agradecimientos</b> .....                            | <b>IV</b>   |
| <b>Contenido</b> .....                                  | <b>V</b>    |
| <b>Glosario</b> .....                                   | <b>VII</b>  |
| <b>Resumen</b> .....                                    | <b>VIII</b> |
| <b>Abstract</b> .....                                   | <b>IX</b>   |
| <b>Capítulo 1 Fundamentos de la Investigación</b> ..... | <b>1</b>    |
| <b>Situación del Problema</b> .....                     | <b>1</b>    |
| <b>Planteamiento del Problema</b> .....                 | <b>3</b>    |
| <b>Preguntas de Investigación</b> .....                 | <b>3</b>    |
| <b>Pregunta General de la Investigación</b> .....       | <b>3</b>    |
| <b>Preguntas de Investigación Especifica</b> .....      | <b>3</b>    |
| <b>Objetivos de Investigación</b> .....                 | <b>4</b>    |
| <b>Objetivo General</b> .....                           | <b>4</b>    |
| <b>Objetivos Específicos</b> .....                      | <b>4</b>    |
| <b>Hipótesis</b> .....                                  | <b>4</b>    |
| <b>Hipótesis General</b> .....                          | <b>5</b>    |
| <b>Hipótesis Especificas</b> .....                      | <b>5</b>    |
| <b>Variables</b> .....                                  | <b>5</b>    |
| <b>Variable Dependiente</b> .....                       | <b>5</b>    |
| <b>Variables Independientes</b> .....                   | <b>5</b>    |
| <b>Justificación</b> .....                              | <b>6</b>    |
| <b>Modelo de Investigación</b> .....                    | <b>8</b>    |
| <b>Matriz de Congruencia</b> .....                      | <b>9</b>    |
| <b>Capítulo 2 Marco Teórico</b> .....                   | <b>10</b>   |
| <b>Teorías de la Administración</b> .....               | <b>10</b>   |
| <b>Antecedentes</b> .....                               | <b>10</b>   |
| <b>Enfoque Clásico de la Administración</b> .....       | <b>11</b>   |
| <b>Enfoque Humanista de la Administración</b> .....     | <b>16</b>   |
| <b>Enfoque Estructuralista</b> .....                    | <b>18</b>   |
| <b>Teoría de Sistemas</b> .....                         | <b>20</b>   |

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| Enfoque en la calidad .....                          | 20 |
| Propósito organizacional .....                       | 22 |
| Teorías y modelos del propósito organizacional ..... | 23 |
| Dimensiones del propósito organizacional.....        | 24 |
| Compromiso laboral .....                             | 28 |
| Teorías del compromiso.....                          | 29 |
| Dimensiones del compromiso laboral .....             | 31 |
| Clima organizacional .....                           | 33 |
| Concepto y definición de clima organizacional .....  | 33 |
| Modelos teóricos del clima organizacional .....      | 35 |
| Factores que componen el clima organizacional .....  | 37 |
| Capítulo 3 Metodología.....                          | 39 |
| Tipo de Investigación .....                          | 39 |
| Diseño Metodológico .....                            | 39 |
| Horizonte Espacial y Temporal.....                   | 40 |
| Muestra .....                                        | 41 |
| Sujetos de Investigación.....                        | 42 |
| Validez.....                                         | 43 |
| Técnica .....                                        | 43 |
| Instrumento .....                                    | 45 |
| Capítulo 4 Resultados.....                           | 50 |
| Resultados.....                                      | 50 |
| Discusión de Resultados.....                         | 80 |
| Conclusiones.....                                    | 84 |
| Índice de Tablas.....                                | 88 |
| Índice de figuras .....                              | 89 |
| Anexos.....                                          | 98 |

## **Glosario**

**Clima Organizacional:** ambiente psicológico y emocional que se percibe en una empresa, resultado de las percepciones colectivas de los empleados sobre diferentes aspectos.

**Compromiso Laboral:** grado de conexión emocional y sentido de pertenencia que un empleado tiene hacia su trabajo y su empresa

**Dirección:** proceso administrativo de liderar, guiar y controlar los recursos y esfuerzos de una organización para alcanzar sus metas.

**Innovación:** proceso de introducir mejoras o novedades en productos, servicios o procesos, transformando ideas en valor tangible.

**Liderazgo:** capacidad de influir y motivar a un grupo de personas para alcanzar metas y objetivos comunes, creando un ambiente de confianza y colaboración.

**Moral:** conjunto de normas, creencias, valores y costumbres que guían la conducta humana, distinguiendo lo que se considera correcto o incorrecto dentro de una sociedad.

**Motivación:** fuerza interna que impulsa a las personas a actuar para alcanzar metas.

**Propósito Organizacional:** razón de ser de una organización, que va más allá de las ganancias y se enfoca en el impacto que busca generar en la sociedad.

**Satisfacción:** sensación de plenitud y bienestar que ocurre cuando se cumplen deseos, necesidades u objetivos, generando un estado de alegría, contento o placer.



## **Resumen**

Esta investigación tuvo como objetivo Analizar la influencia del propósito organizacional y el compromiso laboral en el clima organizacional de una empresa del sector hidrocarburos dedicada a la venta y distribución de Gas L.P.

El diseño de la investigación exploratorio, descriptivo y correlacional, con un enfoque cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 205 empleados seleccionados de una población total de 422 a los cuales se les aplicó un cuestionario estructurado con 26 ítems relacionados con las variables de estudio y 8 preguntas sociodemográficas.

El análisis se realizó la prueba Rho de Spearman al no cumplirse los supuestos de normalidad- Los resultados mostraron la relación fuerte y positiva entre las variables: entre clima organizacional y propósito corporativo ( $\rho = ,868$ ), entre clima organizacional y compromiso laboral ( $\rho = ,698$ ), y entre propósito y compromiso ( $\rho = ,783$ ).

Se concluye que para fortalecer el clima organizacional depende del buen desarrollo del propósito organizacional y compromiso laboral.

Palabras Clave: Clima organizacional, Propósito Corporativo, Compromiso Laboral.

## **Abstract**

This research aimed to analyze the influence of organizational purpose and work commitment on the organizational climate of a company in the hydrocarbon sector dedicated to the sale and distribution of LP gas. The study employed an exploratory, descriptive, and correlational design with a quantitative approach. The sample consisted of 205 employees, selected from a total population of 422, to whom a structured questionnaire was applied, comprising 26 items related to the study variables and 8 sociodemographic questions.

Data analysis was conducted using the Spearman's Rho correlation test, since the assumptions of normality were not met. The results showed a strong and positive relationship among the variables: between organizational climate and organizational purpose ( $\rho = .868$ ), between organizational climate and work commitment ( $\rho = .698$ ), and between purpose and commitment ( $\rho = .783$ ).

It is concluded that strengthening the organizational climate depends on the proper development of the organizational purpose and the work commitment.

**Keywords:** Organizational Climate, Corporate Purpose, Work Commitment.

## **Capítulo 1 Fundamentos de la Investigación**

### **Situación del Problema**

El ser humano tiene una notable capacidad de adaptación y puede ser moldeado de acuerdo con las circunstancias que le toque vivir (Harari, 2015). Esto implica que, dependiendo del espacio geográfico y el entorno cultural, las personas desarrollan un sistema de conocimientos, habilidades y valores identitarios que se expresan en un comportamiento ético (Alejandre et al., 2018). Sin embargo, toda sociedad también establece sistemas de distribución de recursos y recompensas que generan desigualdades entre sus miembros (Álvaro, 2003). Lo cual en un entorno laboral puede moldear el comportamiento de las personas que laboral y su interacción.

El clima es un factor fundamental que influye en las interacciones de las personas, dentro de las organizaciones. Este clima está determinado en gran medida por los sentimientos y percepciones de las personas en su entorno laboral (Chiavenato, 2009b). Según Newstrom (2011), las personas son moldeadas por diversas dimensiones, como las diferencias individuales, la percepción, la conducta motivada, el deseo de participación y el valor que se les atribuye. Asimismo, las organizaciones tienen tres elementos clave que las caracterizan: los sistemas sociales, el interés mutuo y la ética en el trato hacia sus empleados.

Es importante remarcar que las organizaciones se enfrentan a retos complejos y en constante cambio, lo que convierte la disposición al cambio en un elemento clave para su adaptabilidad y evolución continua. A menudo, las empresas encuentran dificultades para

ajustarse a las transformaciones del mercado provocadas por variaciones económicas, políticas y culturales (García-Rubiano et al., 2024).

Para comprender el clima organizacional, es esencial identificar los diferentes elementos que lo constituyen, ya que este puede ser entendido como la suma de características ambientales percibidas por los miembros de la organización y que influyen poderosamente en su comportamiento (Segredo, 2013). En este sentido, las personas se adaptan continuamente a diversas situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional (Chiavenato, 2009a).

En el contexto mexicano, las características culturales y sociales influyen significativamente en los entornos laborales. La identidad mexicana llena de colores, sabores y sonos deja una huella en quienes experimentan la vida en este país, y esta esencia cultural también se refleja en los ambientes de trabajo (Pérez, 2012). Sin embargo, esta riqueza cultural contrasta con la realidad laboral de muchos mexicanos. Según la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) del INEGI, 1.7 millones de personas de la población económicamente activa se encuentran desempleadas, lo que puede llevar a una subvaloración del esfuerzo y las habilidades profesionales de los trabajadores (Bustillos, 2016).

El concepto de dignidad asociado al trabajo ha evolucionado significativamente, estando relacionado con la garantía de condiciones mínimas que aseguren justicia y equidad tanto en el entorno laboral como en el trato hacia las personas (Rivero, 2024). De esta manera las organizaciones generan sus propios propósitos para mantenerse en competencia con las demás y los empleados bajo su propio juicio se adaptan y comprometen a las

condiciones dadas por las empresas impactando en el clima organizacional que se percibe en cada instalación.

### **Planteamiento del Problema**

Dado este panorama, resulta imprescindible preguntarnos. ¿Cuáles son las variables que afectan el clima organizacional en Gas Agra ubicada en Morelia Michoacán?

### **Preguntas de Investigación**

Una pregunta de investigación es una expresión de interés e intención claramente planteada (Salkind, 1999), dicha pregunta debe tener, en cierta medida, cualidades de claridad, factibilidad y pertinencia (Baena, 2017).

Es conveniente plantear por medio de una o varias preguntas el problema que se estudiara (Sampieri et al., 2010). De acuerdo con Baena (2017) es la mejor manera de iniciar pues funciona como el primer hilo conductor de la investigación.

### ***Pregunta General de la Investigación***

¿Cómo afecta el propósito organizacional y el compromiso organizacional en la evaluación del clima organizacional en la empresa Gas Agra ubicada en Morelia Michoacán?

### ***Preguntas de Investigación Específica***

1. ¿Cómo influye el propósito organizacional en el clima organizacional de Gas Agra?
2. ¿Cómo afecta el compromiso laboral en el clima organizacional de Gas Agra?

## **Objetivos de Investigación**

Los Objetivos son los propósitos o fines que se pretenden lograr al realizar la investigación (Bernal, 2010) y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio (Sampieri et al., 2010). Además, es importante que reflejen la esencia del planteamiento del problema y la idea expresada en el título del proyecto de investigación (Bernal, 2010).

### ***Objetivo General***

Analizar la influencia del propósito organizacional y el compromiso laboral en el clima organizacional dentro de las dimensiones del clima organizacional de los empleados de Gas Agra.

### ***Objetivos Específicos***

1. Evaluar la influencia del propósito organizacional en clima organizacional en Gas Agra.
2. Examinar la relación entre el compromiso laboral y el clima organizacional en Gas Agra.

## **Hipótesis**

A medida que analizamos la situación problemática surgen algunas respuestas tentativas o explicaciones preliminares del problema conocidas como hipótesis de trabajo (Rojas, 2012).

Una hipótesis es una suposición o solución anticipada al problema objeto de la investigación y, por tanto, la tarea del investigador debe orientarse a probar tal suposición o hipótesis (Bernal, 2010). Todo proyecto de investigación requiere preguntas de

investigación, pero sólo aquellos que buscan evaluar relación entre variables o explicar causas requieren la formulación de hipótesis. (Sampieri et al., 2010)

### ***Hipótesis General***

El Propósito organizacional y el compromiso laboral influyen significativamente en el clima organizacional de los empleados de Gas Agra.

### ***Hipótesis Específicas***

1. El Propósito organizacional influye significativamente en el clima organizacional en Gas Agra.
2. El compromiso laboral influye significativamente en el clima organizacional en Gas Agra.

### **Variables**

De acuerdo con Sampieri et al. (2010) las variables son es una característica que puede tener diferentes valores los cuales pueden medirse y adquieren valor para la investigación científica cuando se relacionan con otras variables. Todo problema de investigación se articula por las ideas escritas entre cada variable (Baena, 2017).

### ***Variable Dependiente***

Clima Organizacional

### ***Variables Independientes***

Propósito organizacional

Compromiso laboral

## **Justificación.**

Analizar el clima organizacional resulta idóneo para conocer la realidad que se enfrenta dentro de las empresas con el recurso humano, más en empresas donde el grado de riesgo es alto y un mal clima laboral puede perjudicar no solo en los resultados de ganancia para la empresa si no en la integridad física de las personas que conviven diaria mente realizando su labor.

Realizar una evaluación del clima organizacional beneficiará a todo el personal que labora en esta empresa. Por una parte, los niveles gerenciales podrán conocer la percepción del personal con el que trabajan y los factores que mueven esta percepción. Con estos elementos podrán diseñar estrategias para mantener o mejorar el clima organizacional con ello el bien estar del personal a su cargo. En cuanto al personal tendrán la oportunidad de dar su punto de vista contribuyendo a una evaluación más precisa.

Los seres humanos como seres complejos y con conflictos son parte de la convivencia diaria y más en un ambiente laboral, esta investigación puede dar luz a los mandos medios o altos de cómo se conforma el clima laboral y poder tomar acciones con una mayor certeza de buenos resultados.

Cuando las empresas se preocupan por que el clima organizacional sea bueno, los empleados en apariencia son los principales beneficiados pues al sentirse cómodos en sus áreas de trabajo su productividad no se verá afectada por un mal ambiente sino al contrario podrán desempeñarse mejor y como consecuencia los beneficios también se proyectan dando mejores resultados para la empresa.

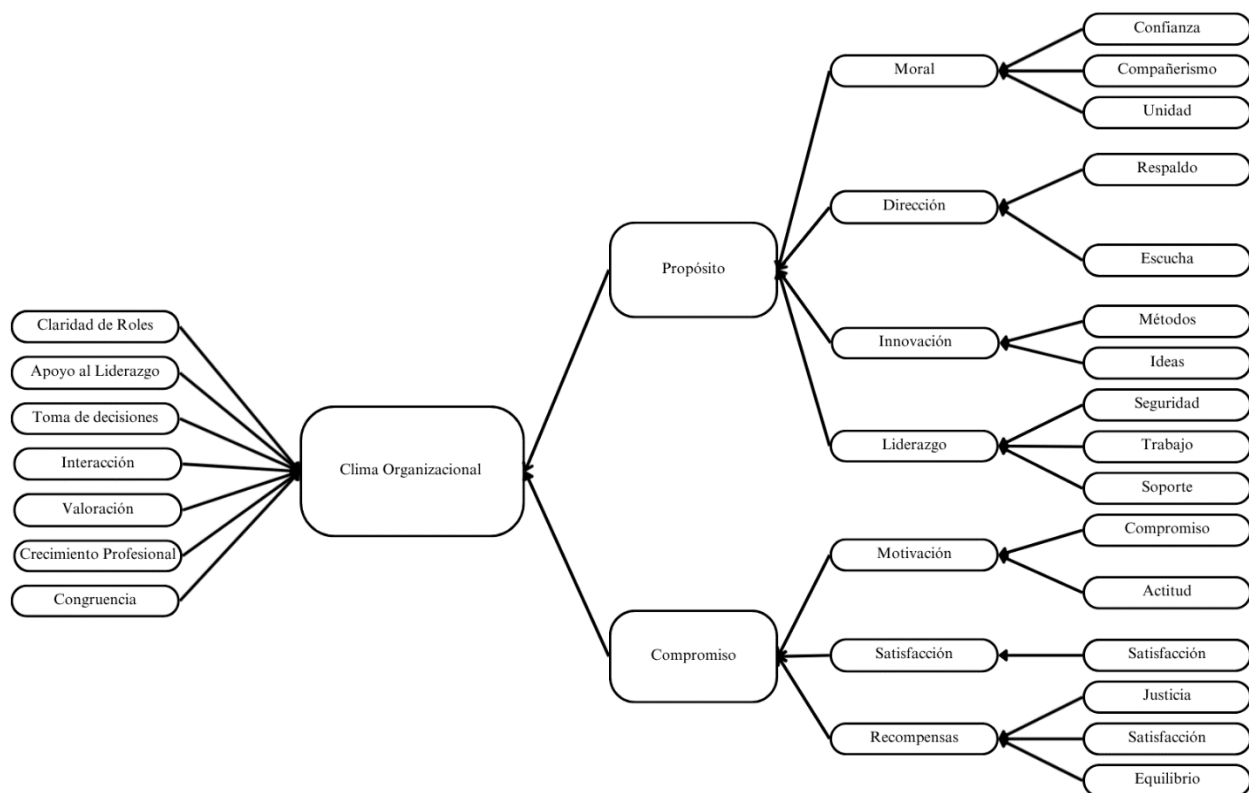


Esta investigación puede ayudar a fomentar futuras líneas de investigación con estrategias concretas de acuerdo a las necesidades detectadas en este estudio.

## Modelo de Investigación

**Figura 1**

*Modelo de Investigación*



## Matriz de Congruencia

**Tabla 1**

*Matriz de Congruencia Metodológica*

| Título                                                                                                                 | Pregunta General                                                                                                                                                                     | Objetivo General                                                                                                                                                                             | Hipótesis General                                                                                                                    | Variables                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Clima organizacional en empresas del sector hidrocarburos: el papel del propósito corporativo y el compromiso laboral. | ¿Cómo influyen el Propósito corporativo y el compromiso laboral en el comportamiento organizacional dentro de las dimensiones del clima organizacional de los empleados de Gas Agra? | Analizar la influencia del Propósito corporativo y el compromiso laboral en el comportamiento organizacional dentro de las dimensiones del clima organizacional de los empleados de Gas Agra | El Propósito corporativo y el compromiso laboral influyen significativamente en el clima organizacional de los empleados de Gas Agra | <b>Dependiente</b><br>Clima Organizacional |
|                                                                                                                        | <b>Preguntas Específicas</b>                                                                                                                                                         | <b>Objetivo Específico</b>                                                                                                                                                                   | <b>Hipótesis Específica</b>                                                                                                          | <b>Independiente</b>                       |
|                                                                                                                        | • ¿Cómo influye el propósito del corporativo en el clima organizacional de Gas Agra?                                                                                                 | • Evaluar la influencia del propósito corporativo en clima organizacional en Gas Agra.                                                                                                       | • El propósito corporativo influye significativamente en el clima organizacional en Gas Agra.                                        | Propósito<br>Compromiso                    |
|                                                                                                                        | • ¿Cómo afecta el compromiso laboral en el clima organizacional de Gas Agra?                                                                                                         | • Examinar la relación entre el compromiso laboral y el clima organizacional en Gas Agra.                                                                                                    | • El compromiso laboral influye significativamente en el clima organizacional en Gas Agra.                                           |                                            |

## **Capítulo 2 Marco Teórico**

### **Teorías de la Administración**

#### ***Antecedentes***

Sin duda alguna desde el inicio de la humanidad existió la administración de recursos, por medio de la experiencia los humanos buscaron formas de administrarse sin que esto haya sido nombrado así.

Los primeros registros de administración vienen de Sumeria siendo el primer pueblo con escritura los sacerdotes recolectaban los tributos para su administración, la necesidad de no olvidar quien daba el tributo los encaminó a buscar formas de llevar un registro con esto dando un histórico de los movimientos lo cual podía entenderse como un antecedente a la contabilidad (Reyes, 2004).

Otra gran civilización con escritos importantes sobre su administración es Babilonia, pues en el Código de Hammurabi (1754 a.C.), están plasmadas normas específicas sobre comercio, trabajo, salarios y producción además que incluye responsabilidades sobre funcionarios públicos.

Así como en las civilizaciones mencionadas, en otras culturas antiguas también se encuentran evidencias de administración. Las grandes construcciones de Egipto, Mesopotamia y Asiria demuestran la existencia de líderes que organizaban y dirigían a miles de trabajadores. Los papiros egipcios del 1300 a.C. ya destacaban la importancia de la burocracia, mientras que, en China, Confucio promovía principios para una administración eficiente (Chiavenato, 2006).

Pero no solo las civilizaciones antiguas tuvieron influencia en la administración sino también la organización militar de acuerdo con Hernández y Rodríguez (2011), las influencias más importantes para la administración son: la estructura jerárquica, la autoridad lineal y la disciplina, otra organización que ha tenido influencia para la administración es la iglesia católica pues su organización simple y jerárquica sirvió de modelo para algunas organizaciones que incorporaron sus principios (Chiavenato, 2006).

### ***Enfoque Clásico de la Administración***

A principios del siglo XX la administración comenzó a consolidarse como una disciplina estructurada, desarrollando principios y normas que podían enseñarse y aplicarse en diversos contextos. Los principales exponentes de esta corriente fueron conocidos como los teóricos clásicos (Robbins et al., 2013). Esta teoría surgió durante la Segunda Revolución Industrial, cuando las empresas experimentaban un crecimiento acelerado y necesitaban métodos sistemáticos de organización.

**Taylorismo.** Frederick Winslow Taylor (1856–1915), nació en Filadelfia, Estados Unidos, procedente de una familia cuáquera que valoraba la disciplina, la devoción al trabajo y el ahorro. Taylor inició su carrera profesional en 1878 como operario en la Midvale Steel Co., donde trabajó como capataz, jefe de taller e ingeniero, tras graduarse en el Stevens Institute. El observar cómo se trabajaba en esa época llevó a Taylor a estudiar la producción para encontrar soluciones que beneficiaran tanto a empleadores como a empleados (Chiavenato, 2006).

Los crecientes niveles de producción en las industrias habían rebasado la capacidad de administrar los problemas que surgían en ella, lo que llevó a buscar métodos más racionales para administrar los lugares de trabajo (Barley & Kunda, 1992), en este contexto

Taylor procede a un cambio radical de terreno, cuyo resultado histórico será la concepción de un tipo de proceso de trabajo que permitirá el despegue de la producción en masa (Coriat, 2000).

En 1911, Frederick W. Taylor publicó su obra Principios de la Administración Científica, en la que presentó su teoría sobre la administración, donde proponía el uso de métodos científicos para identificar y aplicar la forma más eficiente de realizar cada tarea laboral. Sus ideas fueron ampliamente adoptadas en gran parte del mundo, consolidando a Taylor como el "padre" de la administración científica (Robbins et al., 2013).

La llamada administración científica es un intento por aplicar los métodos de la ciencia a los problemas complejos del control del trabajo en las empresas en rápido crecimiento, investiga la adaptación del trabajo a las necesidades del capital (Braverman, 1981). Sus principios tuvieron un fuerte impacto en la transformación de los procesos productivos, condujo a una estandarización de los procedimientos y los instrumentos de trabajo, así como una generalizada aceleración del ritmo del trabajo (Radetich, 2015).

Otro de los grandes aportes de Taylor es el salario diferencial por piezas (Coriat, 2000) además de que su filosofía giro alrededor de 3 ejes: una creencia férrea en la utilidad y moralidad del razonamiento científico, el axioma de que todas las personas son ante todo racionales y la suposición de que todas las personas consideran el trabajo como un esfuerzo económico (Barley & Kunda, 1992).

Junto con la propuesta Taylor hubo otros personajes importantes que aportaron como son Frank B. y Lillian M. Gilbert, ellos realizaron pruebas de fatiga donde eliminaban movimientos inútiles y daban secuencia adecuada a los movimientos basándose

en la anatomía y fisiología humana (Chiavenato, 2006). Este matrimonio luego de sus pruebas introdujo el estudio de tiempos y movimientos donde destacaban la búsqueda de la mejor manera de hacer el trabajo, esto lo llevaron al área médica donde redujeron el tiempo en el que los cirujanos hacían una operación, ocasionando menos muertes dentro de los quirófanos (Daft, 2004).

De acuerdo con los Gilbert citados por Chiavenato (2006) todas las tareas se pueden descomponer en movimientos elementales para poder ser analizada a los cuales llamaron “therblig” como anagrama de su apellido los cuales son:

- Buscar
- Escoger
- Pegar
- Transportar desocupado
- Transportar ocupado
- Posicionar (colocar en posición)
- Posicionar antes (preparar para colocar en posición)
- Unir (ligar o anotar)
- Separar
- Utilizar
- Descargar
- Inspeccionar
- Asegurar
- Esperar inevitablemente
- Esperar cuando no es inevitable

- Reposar
- Planear

Y aunque para algunos autores como Theodore Caplow citado por Braverman (1981) consideran que las aportaciones de Taylor solo fueron presentar como ideas razonables y coherentes las que habían generado y dado fuerza en Gran Bretaña y los Estados Unidos a lo largo del siglo XIX, actualmente sigue siendo un referente de la administración del trabajo y sus principios siguen vigentes para algunas organizaciones.

**Fordismo.** Henry Ford (1863- 1947) nació en Michigan, en una familia de agricultores. Desde temprana edad demostró gusto por la mecánica y se graduó en ingeniería (Hernández y Rodríguez, 2011).

Ford es ciertamente heredero y tributario de Taylor, pero llevando las cosas a unos grados cualitativamente nuevos (Coriat, 2000). En tiempos de Ford las empresas estaban caracterizadas por integrar en una alta proporción la producción, generando productos estandarizados en grandes volúmenes que debían salir al mercado para cubrir los altos costos que se generaban en el proceso (Rodríguez, 2013).

Aportó 3 principios básicos para acelerar la producción: la utilización inmediata de equipos y materia prima, reducción de inventarios y aumentar la capacidad de producción (Chiavenato, 2006).

El gran éxito de este modelo de producción es el modo de evaluar, pues se enfocaba directamente en el número de productos producidos y la capacidad de utilización de las plantas ignorando otros factores que influyen en los costos totales (Basurto, 2013).



**Henri Fayol.** Henri Fayol (1841-1925), nació en Constantinopla y murió en París en el periodo posterior a la Primera Revolución Industrial (Chiavenato, 2006), de una familia burguesa, trabajó de ingeniero en las minas de la Commentry Fourchambaulty logró llegar a director administrativo de esa empresa.

Henri Fayol es uno de los autores más destacados en el campo de la administración mundial. Su trabajo se centró fundamentalmente las reglas universales que rigen la dirección de las empresas (Hernández y Rodríguez, 2011), poniendo como cimiento ante todo una estructura adecuada (Reyes, 2004).

La herramienta más importante del administrador, hasta la fecha, es el proceso administrativo que creó Henri Fayol de acuerdo con Hernández y Rodríguez (2011) las etapas de este proceso comprenden: Administrar, Prever, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar.

Otro aporte destacable de Fayol (1949), son los 14 principios que desarrollo que consideraba aplicables universalmente. Estos principios son los siguientes: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al general, remuneración, centralización/ descentralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad, iniciativa y espíritu de grupo.

A pesar de los años que han pasado dese que surgió, la teoría clásica sigue siendo relevante en la actualidad. Su estudio es fundamental para entender los fundamentos de la administración moderna (Chiavenato, 2006).

### ***Enfoque Humanista de la Administración***

Los orígenes de la teoría de las relaciones humanas se dan por la necesidad de humanizar la administración, el desarrollo de las ciencias humanas y la conclusión de los experimentos de Hawthorne (Chiavenato, 2006), mientras los administradores de esa época se enfocaban en adiestrar a sus trabajadores en las nuevas habilidades técnicas que se requieren, Elton Mayo se enfocaba en las habilidades sociales y la forma en que trabajadores aceptan ordenes, cooperan y participan en el ambiente laboral (Reyes, 2004).

Los estudios de Hawthorne fueron una serie de experimentos que ayudaron a comprender el comportamiento humano de los trabajadores de manera individual y grupal, (Robbins et al., 2013). Pues mientras se buscaba como mejorar la productividad descubrieron que esta no variaba por los cambios en las condiciones físicas si no por los trabajadores se sentía observados y valorados (Chiavenato, 2006).

Elton Mayo en su libro Problemas Humanos de una Civilización Industrial (1972) fundamenta su teoría de como en las organizaciones se quedan cortas las aportaciones hechas por la teoría clásica dado que no considera la comprensión de las necesidades humanas dentro de un entorno laboral. Sus experimentos demostraron la importancia del factor humano en la productividad de una empresa y de acuerdo con Hernández (2011) las principales referencias fueron: la importancia de la participación humana, la importancia de la comunicación y los efectos sociales y los grupos informales.

Otro personaje reconocido en dentro del enfoque humanista es el Psicólogo Kurt Lewin quien con sus estudios sobre los equipos de trabajo y técnicas para mejorar la comunicación encontró como elemento central el liderazgo del administrador y la

capacidad que tiene para que una persona cambie su forma de trabajar (Hernández y Rodríguez, 2011).

La teoría de las relaciones humanas puso sobre la mesa la existencia de las necesidades humanas básicas, la motivación responde al comportamiento causado por la necesidad interna de las personas por cubrir sus necesidades las cuales van escalando en una lista indefinida (Chiavenato, 2006). Las personas deben ser entendidas de acuerdo a las necesidades que los motivan (Reyes, 2004).

Maslow clasificó estas necesidades en una pirámide de con 5 escalones: las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades sociales, las necesidades de estima y las necesidades de autorrealización. De esta manera una vez que un nivel de necesidad este cubierto esto la persona deja de estar motivada para cumplirla y pasa al siguiente nivel haciendo de esto algo repetitivo, por lo cual para motivar a alguien es necesario comprender en qué nivel (Robbins et al., 2013).

Otra visión que resuena en la teoría de las relaciones humanas en la de Mary Parker Follet quien destacó que en el trabajo directivo lo esencial era la forma del uso de la autoridad y su forma de coordinar los grupos de trabajo. Además de enfatizar como el conflicto era una constante dentro de las empresas y este podía ser bueno ya que lo consideraba como una fuente importante de información de las diferentes visiones para resolver un problema (Hernández y Rodríguez, 2011).

Por otra parte, los trabajos de Douglas McGregor plantean dos enfoques sobre la naturaleza humana, la teoría x que muestra una versión negativa al considerar que existen personas que evitan el trabajo, rechazan la responsabilidad y requieren un control estricto y

la teoría y que da una perspectiva más positiva donde las personas disfrutan su trabajo, aceptan responsabilidades y son capaces de auto-dirigirse (Robbins et al., 2013).

El enfoque de respaldo en recursos humanos busca brindar apoyo al desarrollo integral de los empleados, fomentando su responsabilidad y crecimiento personal. Este enfoque no solo impulsa a los trabajadores a mejorar continuamente, sino que también promueve un ambiente laboral donde puedan aportar al máximo de sus capacidades (Newstrom, 2011).

### ***Enfoque Estructuralista***

Después de dos épocas que se contraponían viene un enfoque donde se busca encontrar el equilibrio entre lo formal (teoría clásica) y lo informal (teoría humanista), bajo la premisa de que no todas las organizaciones son iguales y por lo tanto se debe buscar en enfoque especializado nace el enfoque estructuralista (Chiavenato, 2006).

Una idea que resuena con fuerza en la teoría estructuralista es la idea de la empresa como una sociedad, donde las estructuras de poder juegan un papel importante. En este sentido, Arnstein (1969), aunque centró su análisis en el ámbito de las políticas públicas, destaca cómo el poder se concentra en ciertos niveles desde donde se toman las decisiones más importantes. Esta perspectiva puede trasladarse al entorno organizacional, ya que permite comprender cómo las jerarquías y estructuras formales dentro de una empresa influyen directamente en la toma de decisiones, reforzando así la relevancia que la teoría estructuralista otorga a la organización interna y a las relaciones de poder.

Una forma de comprender cómo funcionan las relaciones de poder en las organizaciones es a través de la perspectiva de Etzioni, quien clasifica el poder

organizacional en tres tipos. El poder coercitivo se basa en el uso de sanciones físicas, como la limitación de necesidades fisiológicas. El poder remunerativo, por su parte, se ejerce a través del control en la distribución de recursos y recompensas materiales. Finalmente, el poder normativo se fundamenta en el otorgamiento de premios simbólicos y la imposición de privaciones simbólicas, como el reconocimiento o el estatus dentro de la organización (Petrucci, 1966).

El estructuralismo se distingue por intentar dar estructura formal con aspectos de comportamiento, y uno de los principales exponentes fue Max Weber quien desarrolló estudios sobre la moral y los negocios además del modelo ideal para la administración pública (Hernández y Rodríguez, 2011).

Para Max Weber cada entorno tiene una autoridad las cuales clasificó como autoridad tradicional, cuando los subordinados aceptan las ordenes de los lideres por jerarquía; la carismática, cuando los subordinados aceptan las orden de sus jefes por la influencia de su carisma; legal racional o burocrática, cuando los subordinados aceptan las ordenes de sus jefes porque estas son normas o mandatos oficiales (Chiavenato, 2006).

Otros autores importantes que destacaron en el estructuralismo son Chester Barnard quien enfocó sus estudios en el uso correcto de la autoridad, Renate Mayntz quien buscó un equilibrio entre la estructura y el comportamiento humano advirtiéndole sobre los peligros del exceso de burocracia y Amitai Etzioni quien se enfoca en la importancia de la adaptabilidad y flexibilidad, así como los tipos de poder (Hernández y Rodríguez, 2011).

## ***Teoría de Sistemas***

La teoría de sistemas surge como una necesidad de integrar las teorías administrativas ya existentes. Representando un conjunto de elementos independientes que al final forman un todo, esta unión de elementos contribuye a un funcionamiento conjunto (Chiavenato, 2006).

Bertalanffy (1976) define un sistema como un conjunto de elementos que interactúan, introduciendo la teoría de sistemas en 1936 intentado entender lo complejo de las interacciones en diferentes campos basado en 3 conceptos: los sistemas existen dentro de sistemas, los sistemas zona abiertos por su interacción con el ambiente y las funciones dependen de la estructura de sistemas.

De acuerdo con Hernández y Rodríguez (2011) los sistemas pueden clasificarse de diferentes formas: por su interacción en abiertos y cerrados; por su composición material, en abstractos y concretos; por su capacidad de respuesta, en pasivos, activos y reactivos; y por su movilidad, en estáticos, dinámicos, homeostáticos, probabilísticas.

En general la teoría de sistemas parece atender la preocupación de unir el lado estructural y de conducta una preocupación típica en los países capitalistas (Chiavenato, 2006).

## ***Enfoque en la calidad.***

El enfoque en calidad total está impulsado por cumplir con las características de un producto o servicio para satisfacer las necesidades del cliente ya sea interno o externo (Guitperrez & De la Vara, 2013). Algunos de los líderes en la lucha por la calidad son: Edward Deming, enfocado en construir sistemas buenos sistemas; Joseph M. Juran, quien

cree firmemente que para la construcción de la calidad se requiere el compromiso de la alta dirección; y Phillip B. Crosby, quien afirmaba que el costo de baja calidad debía incluir todas las cosas que están involucradas al no hacer bien el trabajo a la primera vez (Carro & González, 2016).

Deming al observar las formas tradicionales de administrar y evaluar a los trabajadores propuso ideas más humanistas y basadas en la naturalidad de los procesos entre ellas los 14 principios para transformar la gestión de una organización (Gutiérrez, 2014). Estos principios aún vigentes en muchas organizaciones: Crear constancia de propósito, adoptar la nueva filosofía, dejar de depender de la inspección para lograr la calidad, eliminar la práctica de adjudicar contratos con base en el precio, mejorar constantemente y para siempre el sistema de producción y servicio, impartir formación en el trabajo, instituir liderazgo, eliminar el miedo, derribar las barreras, eliminar eslóganes, exhortaciones y objetivos, eliminar las cuotas numéricas, eliminar las barreras que privan a las personas del orgullo por su trabajo, instituir un programa vigoroso de educación y superación personal para todos y poner a todos en la empresa a trabajar para lograr la transformación.

Desde sus inicios con Deming la calidad ha caminado por diferentes perspectivas entre ellas podemos encontrar la filosofía de Crosby enfocado en la calidad en cero defectos (Adhwarjee et al., 2013), el control estadístico de la calidad con la metodología seis sigma buscando mayor exigencia en las organizaciones (Gutiérrez & de la Vara, 2013). Otra metodología más robusta es método de Taguchi para la ingeniería de la calidad con funciones matemáticas para la medición de la pérdida de la calidad y sus arreglos ortogonales (Maghsoodloo et al., 2004) e incluso la estandarización con las Normas ISO.

## **Propósito organizacional**

El propósito organizacional surge como un elemento fundamental que configura el espacio dentro de las empresas y son los empresarios los principales diseñadores que van formando la identidad de la empresa (Schein, 2010).

La relevancia de una identidad social depende del contexto, y de las comparaciones sociales particulares disponibles en cada contexto. (Toprak & Karakus, 2018). De esta forma el propósito no opera de manera vacía si no también en función de las dinámicas sociales y el entorno en el que se desenvuelven las empresas.

Desde la perspectiva de George et al. (2023), el propósito es lo que captura la esencia de la existencia de una organización al crear valor para sus partes interesadas, El propósito debe proporcionar una definición clara del ser de la empresa lo cual no solo lo limita a describir actividades sino también a la creación de una identidad.

Por otra parte, Morrison & Mota (2023) definen el propósito organizacional como la mente corporativa que impulsa la actividad organizacional. Este propósito que funciona como lo central de la organización desde donde se dirigen las actividades y el significado de ellas.

El propósito de la empresa es la razón principal por la que una empresa existe más allá del generar ganancias, además implica una responsabilidad ética y un compromiso con los interesados (Bhattacharya et al., 2023). Además, las empresas con un propósito definido demuestran mayor adaptación ante los cambios del entorno. El propósito proporciona estabilidad y dirección durante los periodos de incertidumbre, permitiendo que las organizaciones mantengan la coherencia en sus decisiones y acciones (Reynoso, 2025).



## *Teorías y modelos del propósito organizacional*

**Tabla 2**

### *Modelos del Propósito Organizacional*

| <b>Modelo</b>                    | <b>Autor</b>                | <b>Propuesta</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Teoría de la Mente Corporativa   | Morrison & Mota (2023)      | Propone la mente corporativa como una manera de entender el propósito organizacional, basada en dos conceptos la intencionalidad y el habla de los actos. La intencionalidad que es el conjunto de creencias de cómo es el mundo y como impulsa la actividad organizacional y el habla de los actos que es el emitir declaraciones sobre la mentalidad corporativa. |
| Modelo de Propósito Dual         | George et al. (2023)        | Se enfoca en identificar dos perspectivas los objetivo y los deberes. En el caso de los objetivos se enfoca en la misión, visión corporativa e intención estratégica. Por otro lado, en cuanto a los deberes se vincula con las obligaciones morales y éticas.                                                                                                      |
| Framework de Stakeholder Purpose | Jones-Khosla & Gomes (2023) | Vincula el propósito con la creación de valor mediante la alineación de métricas sociales, sugiere que el propósito debe considerar las diferentes necesidades de todas las partes interesadas y crear mecanismos para medir y monitorear el progreso.                                                                                                              |

### ***Dimensiones del propósito organizacional***

**Moral.** El propósito corporativo implica una respuesta moral de la empresa a sus responsabilidades definidas. Por lo cual el propósito no solo es un plan para generar dinero sino también para generar algún beneficio social. (George et al., 2023).

La moral en un contexto organizacional puede comprenderse como un concepto que es intangible pero perceptible. El nivel de moral se eleva a medida que se atienden las necesidades de las personas lo cual repercute directamente en el clima organizacional. (Chiavenato, 2006), Demostrar buenos principios, normas y actitudes morales en la conducta y los tratos comerciales mejora la percepción que se tiene de las empresas (Bindeouè Nassè et al., 2024).

Existen principios que guían las organizaciones y se convierten en criterios de evaluación para la toma de decisiones, como lo son la dignidad, la solidaridad, la diversidad de equipos, y reciprocidad. (George et al., 2023).

**Dirección.** La dirección es la función central del proceso administrativo, es la actividad de liderar, guiar y supervisar los recursos de una organización para lograr las metas establecidas (Arguello et al., 2020). Esta comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la motivación, el liderazgo y la motivación que dan sentido a la forma en que la dirección se administra (Robles, 2016).

Las capacidades para una buena dirección pueden desarrollarse con el propósito corporativo, ya que este va adaptando los procesos a la organización y buscando la línea para llegar a las metas (Gartenberg, 2024).

**Liderazgo.** En las teorías clásicas los conceptos de liderazgos se tomaron de manera superficial a diferencia de en la teoría de las relaciones humanas donde se comprobó la gran influencia del liderazgo en el comportamiento de las personas. (Chiavenato, 2006)

El concepto de que los estilos de liderazgo (autoritario, democrático, liberal) crean "climas sociales" distintivos que afectan profundamente la atmósfera emocional del grupo y el comportamiento de sus miembros. (Lewin et al., 1939)

Estilos de Liderazgo como Fuerzas Ambientales: El liderazgo opera como parte del entorno del grupo, moldeando los comportamientos e interacciones individuales (Lewin et al., 1939).

Existen diferentes conceptos del ser de un buen líder y el que hacer, esto muchas veces genera confusión ya que no hay un consenso claro sobre la definición (Schein, 2010)

De acuerdo con los autores de la Teoría de Relaciones Humanas (Chiavenato, 2006) el liderazgo puede verse de diferentes formas:

- Liderazgo como fenómeno de influencia interpersonal, considerado como una fuerza ejercida como el poder o la autoridad jerárquica para moldear el comportamiento de una persona
- Liderazgo como proceso de reducción de incertidumbre del grupo, en el cual el grupo escoge como líder a la persona que puede ayudarlo u orientarlos en la toma de decisiones para lograr sus objetivos.

- Liderazgo como una relación funcional entre líder y subordinados, en este caso el líder y el subordinado buscan un equilibrio entre lo que esperan del liderazgo en relación a sus necesidades y lo realmente pueden ofrecerse.
- Liderazgo como un proceso en función del líder de los seguidores y de las variables de la simulación, en este liderazgo se muestra que no hay un tipo de líder único para cada situación pues considera que este depende de la actitud del líder, la actitud de los subordinados y la situación en la que se encuentren.

**Innovación.** Tom Kelley citado por Phimister & Torruella (2021) define la innovación como la habilidad para generar, ejecutar e implementar nuevas ideas que crean valor para el usuario. Así la innovación consiste en el conjunto de actividades dirigidas a desarrollar nuevos enfoques que mejoren las empresas ya existentes aportando valor al usuario final (Phimister & Torruella, 2021).

La innovación construye un vínculo estratégico fundamental con el propósito organizacional. (Katebi et al., 2024) y de acuerdo con Arriaga Martínez & Roque López (2018) un factor determinante para desarrollar innovación es la capacidad de absorber conocimiento.

Por otra parte, con Ramesh (2023) propone que existen varios elementos en la innovación, tomando así un marco integral que incluye elementos como fomentar una cultura de innovación, empoderar líderes de innovación, implementar herramientas y procesos de innovación, promover colaboración externa, y rastrea el progreso evaluando con indicadores de desempeño. El propósito organización funciona como este hilo conductor para integrar los elementos.

Cuando la innovación se alinea con un propósito organizacional claro, la innovación adquiere dirección y significado más allá de beneficios económicos inmediatos (Katebi et al., 2024).

## **Compromiso laboral**

Uno de los pioneros en el estudio del compromiso laboral es William Kahn quien lo definió como un estado psicológico donde los individuos invierten en diferentes grados de sí mismo en la ejecución de sus tareas (Rumbles, 2022). Aunque su significación es subjetiva y única para cada individuo, ya que se basa en cómo uno interpreta personalmente el valor y la importancia de su trabajo (Vitasari & Yustina, 2023).

El Compromiso Organizacional se define como el apego emocional y lealtad a la organización. (Lee, 2023). Opolot et al. (2024) también considera el apego psicológico que sienten los empleados a su organización.

Por otra parte, Xia et al. (2022) amplía el concepto considerándolo como el apego emocional y normativo a la organización que reduce la rotación de los empleados. Tomando lo normativo como un vínculo que no solo se basa en sentimientos, sino también en el sentimiento de obligación y deber hacer en la empresa

Un elemento para el desarrollo del compromiso organizacional es el apoyo que sienten los empleados por parte de la organización (Lie et al., 2023). De igual forma la percepción de pertenencia a la organización es un mecanismo clave que vincula el compromiso (Xia et al., 2022).

Boccoli et al. (2023) recopila las diferentes perspectivas sobre el compromiso laboral en su trabajo, las definiciones y los elementos clave de cada autor se encuentran en la Tabla 3.

**Tabla 3**

*Definiciones del compromiso laboral de acuerdo con Boccoli et al. (2023)*

| <b>Autor</b>             | <b>Definición</b>                                                                                                                                                                                                                        | <b>Elementos clave</b>                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kahn (1990)              | El aprovechamiento de la identidad de los miembros de la organización en sus roles laborales; en el compromiso, las personas se emplean y se expresan física, cognitiva y emocionalmente durante las actuaciones dentro y fuera del rol. | Compromiso personal como el apego físico, emocional y cognitivo hacia el propio rol laboral.<br><br>Tres condiciones psicológicas necesarias para lograr el compromiso personal: significatividad, seguridad psicológica y disponibilidad. |
| Maslach y Leiter (1997 ) | El compromiso se caracteriza por la energía, la implicación y la eficacia, lo opuesto a las tres dimensiones del agotamiento: agotamiento, cinismo e ineficacia.                                                                         | El compromiso como construcción opuesta del agotamiento.                                                                                                                                                                                   |
| Schaufeli y otros (2002) | Un estado mental positivo y satisfactorio relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción.                                                                                                      | El compromiso como una construcción única compuesta por vigor, dedicación y absorción.                                                                                                                                                     |
| Saks (2006)              | Una suma de compromiso laboral y organizacional                                                                                                                                                                                          | El compromiso como apego al rol laboral y a la organización                                                                                                                                                                                |

### ***Teorías del compromiso***

Entorno al compromiso laboral se creado varios modelos para evaluarlo, con diferentes visiones de acuerdo a los autores. En la tabla 4 se muestran algunos modelos y el autor o autores y la propuesta del modelo.

**Tabla 4***Modelos del Compromiso laboral*

| <b>Modelo</b>                            | <b>Autor</b>         | <b>Propuesta</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Teoría de Kahn del Compromiso Personal   | Kahn (1990)          | <p>Estable que el compromiso surge de 3 condiciones psicológicas fundamentales:</p> <p>Significado: la percepción de que el trabajo es valioso, útil y que vale la pena</p> <p>Seguridad: la creencia de que uno puede mostrarse sin temor a consecuencias negativas</p> <p>Disponibilidad: la posesión de recursos físicos, emocionales y cognitivos necesarios para comprometerse.</p> |
| Compromiso Organizacional Tridimensional | Allen & Meyer (1990) | <p>Define el compromiso como un estado psicológico que influye en la decisión de un empleado de permanecer o abandonar una organización. Esto basado en 3 dimensiones</p> <p>Afectiva: el apego emocional a la empresa</p> <p>De continuidad: el interés económico o los costos asociados a irse</p> <p>Normativa: la obligación moral hacia la organización.</p>                        |
| Teoría del Intercambio Social            | Blau (1964)          | <p>Sostiene que las interacciones se basan en intercambio de recompensas, donde las personas buscan maximizar sus beneficios y minimizar sus pérdidas lo que crea un sentido de obligación y fomenta la formación de la confianza en las relaciones</p>                                                                                                                                  |
| Modelo de Dos Dimensiones                | A. Cohen (2007)      | <p>Propuso un modelo bidimensional donde el compromiso se desarrolla por medio de dos variables</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                      |



| Modelo | Autor | Propuesta                                                                                    |
|--------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|        |       | El compromiso normativo: basado en la obligación moral de pertenecer en una organización     |
|        |       | El compromiso calculador: se basa en la percepción de los costos de irse de una organización |

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

El compromiso organizacional esta influenciado por una gran cantidad de elementos, algunos en mayor o menor medida. Llaure-Ayala (2025) considera importante los factores como las recompensas y la motivación, en similitud Álvarez-González (2022) también marca la motivación como un factor que influencia el compromiso organizacional. Por otro lado Sepúlveda Moreno et al. (2025), incluye también la satisfacción en su estudio como influencia para el compromiso laboral.

**Satisfacción.** El grado de satisfacción en el trabajo ayuda a atraer talentos y a retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a conquistar su compromiso.(Chiavenato, 2009a).

El desempeño dentro de una organización se ve influenciado en gran medida por el rendimiento de los empleados, y el rendimiento laboral de estos se ve afectado principalmente por la satisfacción laboral en el trabajo (Alif, 2023).

De acuerdo con Herzberg (1956) existen dos factores que influyen en la satisfacción laboral, aquellos que van ligados a la realización de las tareas relacionadas al trabajo que hacen sentir el reconocimiento o la importancia de lo que se realiza llamados factores

motivacionales y los que se relaciona a no sentir incomodidad, son aquellos factores que no motivan, pero si se ausentan si generan insatisfacción llamados factores higiénicos.

**Motivación.** La motivación se define como el motor que impulsa las acciones hacia metas específicas (Simpson & Balsam, 2016). Esa fuerza que cada persona lleva dentro con las cuales se conduce hacia un determinado comportamiento (Chiavenato, 2006).

La motivación encuentra raíces en la propuesta de que la motivación se basa en la satisfacción de necesidades, donde los individuos buscas satisfacer sus necesidades en una jerarquía, donde las necesidades de un nivel inferior deben ser satisfechas antes de pensar en necesidades superiores. (Maslow, 1943)

El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas.(Chiavenato, 2009a). Además, un trabajo aburrido y monótono sofoca la motivación del empleado para desempeñarse bien, mientras que un trabajo desafiante mejora la motivación. (Hackman & Oldham, 1976)

De acuerdo con la teoría de la motivación de Herzberg (1956) los factores motivadores son los que se relacionan con la naturaleza de las tareas que la persona ejecuta y estos se encuentran bajo el control de la persona.

**Recompensas.** Las recompensas monetarias son una aplicación práctica de la teoría de Maslow acerca de las necesidades básicas (Chiavenato, 2009a)

Lawler comprobó que el dinero es un excelente motivador de las personas por tres razones; como refuerzo condicionante porque está asociado a las necesidades de alimento,

vivienda, vestido y recreación, como un incentivo o una meta capaz de reducir carencias o necesidades y para reducir la ansiedad. (Chiavenato, 2009a)

### **Clima organizacional**

En general la Real Academia de la Lengua española (2025) define al clima como un conjunto de las condiciones atmosféricas que caracterizan una región, y de forma específica hablando clima como un ambiente lo define como las condiciones o circunstancias en una región. Cada empresa tiene sus propias características, situaciones y condiciones en las cuales opera y se refleja en su clima o ambiente de trabajo. Pero también cada persona es diferente y la realidad psicológica puede diferir de la realidad objetiva que configuran el comportamiento (Lewin, 1936).

De tal forma que podemos comprender que el termino clima se utilicé como una forma de entender fenómenos sociales de acuerdo con lo que ocurre en diferentes ámbitos como son un clima político, un clima social, un clima económico y por supuesto un clima laboral. (García-Rubiano et al., 2020)

### ***Concepto y definición de clima organizacional***

El clima organizacional está definido por la unión de las características ambientales percibidas o sentidas por las personas que conviven en una organización y moldean su comportamiento. (Chiavenato, 2009a). También se refiere a las percepciones individuales; patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos de los empleados, y refleja un conjunto de percepciones compartidas por los trabajadores en el mismo lugar de trabajo. (Peña-Suárez et al., 2013)

El clima organizacional ha sido un término que ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, de acuerdo al contexto histórico, político y social, siendo en 1939 cuando empezó a hablarse sobre el tema (Rocamora, 2021). Este concepto encuentra sus fundamentos teóricos en la comprensión de que los contextos psicológicos deben entenderse como campos relacionales y estructurados, más que como elementos aislados (Lewin, 1936).

Desde una perspectiva integral, el clima organizacional integra todos los componentes o dimensiones de una empresa que se reagrupan en dos variables fundamentales: procesos y estructura organizacional(Ramos-Moreno, 2012). Este concepto permite entender que el clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que esta proyecta a sus empleados e incluso al exterior(Brunet, 1987).

En otros términos, el clima laboral actúa como un termómetro del entorno social organizacional, capaz de expresar los sentimientos de los empleados, que pueden ser positivos o negativos (Prado de Araújo et al., 2023). Esta característica del clima se relaciona directamente con su impacto en el bienestar organizacional, ya que el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades (Chiavenato, 2009a).

De esta manera, el clima organizacional se presenta como un elemento multidimensional que no solo refleja la realidad de las organizaciones, sino que también influye en la experiencia laboral de los empleados y en la proyección de la empresa.

La tabla 5 de acuerdo con Schneider et al. (2017) cómo ha evolucionado la conceptualización del clima organizacional.

**Tabla 5***Conceptualización Histórica del Clima Organizacional*

| <b>Año</b>    | <b>Periodo</b>                  | <b>Concepto</b>                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Antes de 1971 | Pioneros                        | Se enfoca en el contexto social organizacional y establece la psicología para entender el clima, fundamentalmente como percepciones individuales agregadas al clima psicológico. Se enfoca en la perspectiva Gestalt donde el todo es mayor que la suma de sus partes. |
| 1971-1985     | Fundamentos Metodológicos       | Diferenciación entre el clima psicológico y el organizacional, además inician a usar técnicas estadísticas para la evaluación de datos.                                                                                                                                |
| 1986- 1999    | Consolidación y especialización | Inicia a sobresalir el liderazgo como un antecedente fundamental. Se visibiliza la diferencia de climas por procesos Evidencia de las relaciones bilaterales.                                                                                                          |
| 2000-2014     | Era Multinivel                  | El clima se conceptualiza como las percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales.                                                                                                                                                 |

*Modelos teóricos del clima organizacional*

Frecuentemente por la naturaleza multidimensional de la perspectiva del clima organizacional los instrumentos más utilizados son los cuestionarios, los cuales cubren las diversas variables humanas y estructurales relacionadas con las tareas. (Brunet, 1987)

Algunos de los modelos para evaluar el clima organizacional se muestran en la tabla 6 donde se muestran el autor o autores del modelo y el año en el que fue propuesto

**Tabla 6**

*Modelos de Evaluación del Clima Organizacional*

| Modelo                            | Autor                    | Concepto                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Opiniones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Modelo de Litwin y Stringer       | Litwin & Stringer (1968) | Se considera uno de los instrumentos clásicos más utilizados, fundamentado en la percepción que tienen los empleados de las estructuras y los procesos organizacionales.                                                                                                                                | El instrumento puede ser una herramienta de ayuda que permita a los administradores aprovechar las fortalezas manifiestas en los resultados de la investigación y realizar una intervención en los aspectos del clima (Acosta & Venegas, 2010). Esta evaluación debe ir seguida de un plan de mejora enfocado a resolver conflictos y los problemas detectados. (Díaz, 2018)                    |
| Modelo <i>Great Place to Work</i> | (Levering, 1990)         | Se enfoca en crear experiencias laborales excepcionales basadas en la confianza como elemento central. Su metodología ha sido desarrollada a través de décadas de investigación con más de 15,000 organizaciones en más de 60 países, generando un estándar global para medir la cultura organizacional | Esta herramienta funciona como herramienta integral para evaluar el clima organizacional en proceso administrativos, además permite identificar las percepciones personales del personal en torno a las dimensiones. Su aplicación favorece el diseño de estrategias orientadas a consolidar una gestión más humana (Trompetero, 2020). Este modelo permite medir bajo criterios universalmente |

| Modelo                                      | Autor               | Concepto                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Opiniones                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                             |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                          | aceptados sin importar el tipo de organización ni el entorno en que se encuentra (Pérez-Uribe, 2013).                                                                                                                                             |
| Modelo de Denison de Cultura Organizacional | Denison (1990)      | Una herramienta integral diseñada para evaluar y mejorar la cultura organizacional a través de cuatro rasgos culturales fundamentales que se relacionan directamente con el rendimiento organizacional que se integra de aspectos culturales con indicadores de efectividad empresarial. | La propuesta de la metodología de Denison es apropiada y altamente recomendable para la medición del clima organizacional. (Contreras Cueva & Gómez Gómez, 2018). Un método que ha demostrado su validez y consistencia estadística (Chica, 2017) |
| Modelo de Fernando Toro - Encuesta ECO      | Toro Álvarez (1998) | Es un instrumento de medición evalúa el clima organizacional desde un enfoque multidimensional integrado en tres niveles de análisis: individual, interpersonal y organizacional.                                                                                                        | El modelo se fundamenta en que las personas actúan según sus percepciones y no según las condiciones objetivas del trabajo y tiene una validación específica para contexto colombiano y latinoamericano(Toro Álvarez, 1998).                      |

### ***Factores que componen el clima organizacional***

Uno de los primeros instrumentos de medir el clima organizacional es el Litwin & Stringer (1968) incluyendo 9 factores que afectan el clima organizacional: la Estructura, la Responsabilidad, las Recompensas, el Riesgo, el Apoyo, la Cooperación, el Desempeño, el

Conflicto y la Identidad, con este modelo se muestra lo multifactorial que puede ser el clima organizacional.

Para 1990, Levering propuso otro enfoque donde las dimensiones consideradas son la credibilidad, el respeto, la imparcialidad, el orgullo y el compañerismo. Tomando factores más éticos para su evaluación.

Desde otra perspectiva Denison (1990) desarrollo un modelo con 4 variables: participación, consistencia, Adaptabilidad y misión. Un enfoque más centrado en una coherencia organizacional.

De misma forma Toro Álvarez (1998) presenta una propuesta donde considera 8 variables para evaluar el clima organizacional son: las relaciones personales, el estilo de liderazgo, el sentido de pertenecía, la retribución, la disponibilidad de recursos, la estabilidad, la claridad de coherencia de la dirección y los valores corporativos. Este modelo abarca aspectos personales y específicos de la organización.

Finalmente, otra propuesta más reciente para la evaluación de clima organizacional es la propuesta por Méndez Valencia et al. (2025), donde considera variables como la moral, la dirección, el liderazgo, la innovación, la satisfacción, la motivación y las recompensas.

Las diferentes perspectivas sobre el clima organizacional muestran como la evaluación considera diversos factores que lo afectan y dependiendo del enfoque se genera la complejidad del instrumento. Pero de acuerdo con Litwin & Stringer (1968) estos factores pueden centrarse en dos grupos los que tiene que ver con la percepción que tienen los empleados de las estructuras y el otro con los procesos organizacionales.



### **Capítulo 3 Metodología**

En el presente capítulo se planteará la metodología utilizada para esta investigación, detallando el seguimiento del mismo para lograr llegar a los resultados obtenidos.

Para Sampieri et al.(2010), una investigación es la forma o los procesos que se realizan para hacer un estudio o intentar de explicar un fenómeno. Lo que Zea Barahona et al. (2019) considera como la condición inicial de la educación.

#### **Tipo de Investigación**

Lucas (2010) planteaba que las personas buscan dar sentido y explicación a los fenómenos de la vida, este conjunto de procesos por los cuales se buscan las respuestas es lo que llamamos investigación (Sampieri et al., 2010).

La presente investigación será de tipo no experimental derivado de que las variables independientes de estudio no se harán variar de forma intencional para ver su efecto en la variable dependiente como lo menciona Sampieri (2010), ya que solo se pretende realizar el análisis de cómo se comportan dentro de su contexto natural.

#### **Diseño Metodológico**

De acuerdo con Hernández (2010) los diseños transaccionales son “investigaciones que se recopilan datos en un momento único”, es por ello que esta investigación tendrá un diseño transaccional pues solo se tomará una fotografía de la situación en el tiempo que se realice.

El diseño será exploratorio ya que se realizará una exploración inicial de la literatura sobre las variables a analizar, descriptivo ya que dentro de instrumento se realizarán preguntas para segmentar diferentes grupos y poder tener resultados generales y específicos

de los segmentos y correlacional pues se podrá describir el grado de relación entre las variables independientes el propósito corporativo y compromiso de los empleados, y la variable dependiente el clima organizacional.

### **Horizonte Espacial y Temporal**

Gas Agra es una empresa dedicada a la venta y distribución de Gas L.P. con servicio en cilindros portátiles, tanques estacionarios por medio de autotanques y estaciones de Gas L.P. para carburación.

La historia de esta empresa inicia accidentalmente en 1950 cuando su fundador vende la primera estufa de gas en su ferretería y mueblería en Ario de Rosales. Las ventas de las estufas de gas se incrementaron y con el paso del tiempo surgió la necesidad de garantizar el suministro de gas mediante la creación de una pequeña planta de almacenamiento. Actualmente la empresa tiene presencia en los Estados de Michoacán y Guanajuato con 6 plantas de distribución y 23 estaciones de carburación a vehículos.

En Gas Agra se tiene una estricta política de seguridad con el compromiso de llevar de forma segura, oportuna y competente la venta y distribución de gas L.P, y cuando se habla de seguridad no solo hace referencia al manejo idóneo del producto en cuestiones técnicas si no también al bienestar del personal, pues la empresa es consciente que el bienestar de los trabajadores es primordial para lograr el manejo seguro del producto.

En cualquier empresa los errores pueden afectar la economía de ellas, pero para Gas Agra que trabaja con un material altamente inflamable y potencialmente peligroso las consecuencias de un mal clima laboral va más allá de la pérdida económica. Un ambiente de trabajo donde los empleados no se sientan comprometidos con la empresa y donde el

propósito de la empresa no este alineado con ellos puede provocar descuidos, reacciones impulsivas o resistencia a los protocolos de seguridad; incrementando el riesgo de accidentes graves que puedan comprometer la integridad física de los trabajadores, instalaciones, comunidades cercanas y el medio ambiente.

Evaluar el clima organizacional en Gas Agra no solo nos permite identificar áreas de oportunidad y comprobar las hipótesis de investigación si no también se convierte en una estrategia de seguridad y prevención.

Por lo que corresponde al horizonte temporal, la presente investigación se realizó en un periodo de 6 meses, abarcando desde abril del 2025 a septiembre del 2025.

## **Muestra**

Gas Agra cuenta con 391 personas laborando para la Planta Morelia y 31 personas laborando en la Planta Ario, un total de 422 personas para esta investigación.

En raras ocasiones se tiene acceso a toda la población a estudiar, es por ello que la estadística basa sus estudios en muestra para inferir el comportamiento de una población (Cozy, 2004). Una muestra es un subgrupo de la población que se utiliza para la optimización de recursos (Sampieri et al., 2010).

Para determinar el tamaño de una muestra con una población finita se utiliza la formula siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:  $n$  es el tamaño de la muestra,  $N$  es el tamaño de la población total,  $Z'$  es el valor de la confianza,  $p$  es la probabilidad de éxito,  $q$  es la probabilidad de fracaso ( $1-p$ ), y  $e$  es el margen de error

Con apoyo de la Plataforma *Survey Monkey* se realizó el cálculo de la muestra necesaria para que la investigación sea representativa, con una población de 422 personas laboral en los dos centros de trabajo delimitados para esta investigación, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, la muestra requerida es de 202 personas.

## Figura 2

*Calculo de la Muestra en la Plataforma Survey Monkey*



The image shows a screenshot of the SurveyMonkey sample size calculator. The title is "Calcula el tamaño de tu muestra". There are three input fields: "Tamaño de la población" with the value 422, "Nivel de confianza (%)" with a dropdown menu showing 95, and "Margen de error (%)" with the value 5. Below these fields, the text "Tamaño de la muestra" is displayed above the large green number "202".

| Tamaño de la población ⓘ | Nivel de confianza (%) ⓘ | Margen de error (%) ⓘ |
|--------------------------|--------------------------|-----------------------|
| 422                      | 95                       | 5                     |

Tamaño de la muestra

**202**

## Sujetos de Investigación

Para esta investigación se delimita como espacio de estudio a la Planta matriz ubicada en la ciudad de Morelia, Michoacán, debido a que en ella se concentra la administración general de todo el corporativo. Asimismo, se incluye la Planta de Ario de Rosales, la cual, aunque es la más pequeña en cuanto a capacidad operativa, tiene una gran importancia histórica y organizacional, ya que fue la primera en ser creada y constituye el origen del crecimiento y expansión de la empresa.

## **Validez**

La validez es el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. (Sampieri et al., 2010).

Para esta investigación el instrumento utilizado es la combinación del modelo propuesto por Carless (2004) un modelo que ha demostrado solidez a través de su amplia utilización en diversos contextos, lo que refuerza su pertinencia y confiabilidad con el cual se evaluó la variable dependiente Clima Organizacional y la propuesta realizada por Mendez Valencia et al. (2025) el cual fue publicado tras un proceso de validación que respalda su validez, con la cual se evaluó las variables independientes propósito corporativo y compromiso de los empleados.

## **Técnica**

La técnica puede entenderse como los procedimientos de cómo hacer algo, se enfoca en las operaciones concretas para lograr un objetivo (Baena, 2017). De acuerdo con (Sampieri et al., 2010), una técnica para la recolección de datos es presentar afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías, conocido como Escalamiento de Likert.

La recolección de datos para esta investigación se llevó mediante un cuestionario estructurado con el fin de medir percepción de las variables de estudio mediante una escala tipo Likert con 5 opciones de respuestas de lo más desfavorable o lo más favorable, adecuado a cada ítem.

La difusión de esta encuesta fue por medio digital para los que laboran en el ambiente administrativo, enviado por el correo institucional con el apoyo de la

coordinadora de recursos humanos la liga de acceso y solicitando la respuesta en un tiempo estimado de 1 semana.

Para el personal operativo y de ventas en donde no se encuentran tan familiarizados con la parte digital, además de ser el grueso para esta investigación la técnica para la recolección de datos fue con la misma encuesta digital, pero adaptando un espacio dentro de las instalaciones de gran tránsito del personal para dar soporte a los empleados que lo necesitaran, así como proporcionar las herramientas como internet y dispositivos para no tener limitaciones al acceso de la encuesta.

### **Figura 3**

*Recolección de datos del personal de Ventas*



## Instrumento

Para medir la variable dependiente se tomó los 7 ítems para evaluar el clima organizacional propuesto por Carless (2004) con las dimensiones: claridad de roles, Liderazgo, toma de decisiones, Interacción Profesional, Valoración, Crecimiento Profesional y congruencia de objetivos, en su versión final.

El modelo de Carless (2004) tomó como referencia los trabajos de (Hart, Wearing, Griffin y Cooper, 1996) y de la escala de clima de Hart, Wearing, Conn, Carter y Dingle (2000). La escala consta de siete subescalas: Claridad de Rol (4 ítems), Liderazgo de Apoyo (5 ítems), Toma de Decisiones Participativa (3 ítems), Interacción Profesional (7 ítems), Evaluación y Reconocimiento (5 ítems), Crecimiento Profesional (5 ítems) y Congruencia con los Objetivos (5 ítems). El formato de respuesta fue una escala Likert de 5 puntos, donde 1 representa "totalmente en desacuerdo" y 5 "totalmente de acuerdo". La evidencia indica que las subescalas presentan una buena fiabilidad. En su versión final Carless (2004), delimita a 7 ítems como se muestran en la Tabla 7

**Tabla 7**

*Cuestionario para medir el Clima Organizacional*

| Variable                         | Ítem                                                                                                          |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Claridad de roles                | Siempre tengo claro lo que los demás esperan de mí.                                                           |
| De apoyo liderazgo               | En este lugar de trabajo, hay apoyo de los supervisores.                                                      |
| Toma de decisiones participativa | Hay espacios en este lugar de trabajo donde puedo expresar mis puntos de vista y opiniones.                   |
| Interacción Profesional          | Hay buena comunicación entre los grupos en este lugar de trabajo.                                             |
| Valoración y reconocimiento      | Me siento alentado en mi trabajo por los elogios, agradecimientos u otros reconocimientos.                    |
| Profesional crecimiento          | En este lugar de trabajo, otras personas se interesan activamente en mi desarrollo y crecimiento profesional. |

| <b>Variable</b>          | <b>Ítem</b>                                                              |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Congruencia de objetivos | Me siento comprometido con los objetivos y valores del lugar de trabajo. |

Para mediar las variables independientes propósito corporativo y compromiso de los empleados el modelo propuesto por Mendez Valencia et al. (2025) contiene las dimensiones a considerar de cada viable. Dicho por el autor esta propuesta contiene fiabilidad, validez y estandarización.

Este instrumento contiene en su primer versión 56 ítems tipo Likert con cinco niveles de respuesta (1 = totalmente en desacuerdo hasta 5 = totalmente de acuerdo), todas las afirmaciones redactadas de manera directa sin inversos, a pesar de que mostraba buenos indicadores de fiabilidad se realizaron 2 versiones más siendo el tercer resultado la propuesta de esta investigación con 19 ítems con las siguientes dimensiones: Moral, dirección (4 ítems), Innovación (2 ítems), Liderazgo (3 ítems), Motivación (2 ítems), satisfacción (2 ítems) y recompensas (3 ítems). Estas dimensiones han sido agrupadas en las dos variables independientes de esta investigación propósito corporativo y el compromiso de los empleados.

Para la variable independiente propósito corporativo se toman las dimensiones Moral, dirección, innovación y liderazgo, dando un total de 12 ítems a evaluar, todos con respuestas tipo Likert en 5 niveles ordenadas de los menos favorables a lo más favorable.

En el caso de la variable independiente compromiso de los empleados queda un total de 7 ítems a evaluar, todos con respuestas tipo Likert en 5 niveles ordenadas de los menos favorables a lo más favorable, entre las dimensiones que hacen parte de esta variable quedan la motivación, satisfacción y las recompensas.



**Tabla 8**

*Ítems utilizados en el modelo de Mendez Valencia et al. (2025)*

| <b>Variable</b> | <b>Ítem</b>                                                                                               |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Moral           | Tengo confianza en mis compañeros de trabajo                                                              |
|                 | En mi trabajo hay mucho compañerismo                                                                      |
|                 | En el departamento en que trabajo nos mantenemos unidos                                                   |
| Dirección       | Los directivos nos ayudan siempre que lo necesitamos                                                      |
|                 | En esta empresa los directivos siempre apoyan a su gente                                                  |
|                 | En esta empresa se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores y empleados                          |
| Innovación      | La dirección siempre está dispuesta a escucharnos                                                         |
|                 | En esta empresa continuamente adaptamos nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo                    |
|                 | En el departamento siempre estamos pensando y ocupándonos para desarrollar nuevas ideas                   |
| Liderazgo       | Mi jefe se preocupa por el bien estar de los trabajamos en este departamento                              |
|                 | Mi jefe reconoce cuando hago buen trabajo                                                                 |
|                 | Mi jefe me brinda apoyo siempre que lo necesito                                                           |
| Motivación      | En esta empresa, la mayoría de los trabajadores y empleados estamos muy comprometidos con nuestro trabajo |
|                 | En esta empresa todos queremos dar lo mejor de nosotros en el trabajo                                     |
| Satisfacción    | Estoy satisfecho de la relación con mi jefe                                                               |
|                 | Estoy contento con el apoyo que recibo de mi jefe                                                         |
| Recompensas     | En esta empresa me pagan un salario justo                                                                 |
|                 | Estoy satisfecho con mi salario                                                                           |
|                 | En esta empresa el salario que se paga es de acuerdo con el trabajo que se realiza                        |

La construcción del instrumento final cuenta con un total de 26 ítems diseñados para busca recoger información precisa en torno a las variables planteadas en esta investigación, un cuestionario claro, pertinente y comprensible para el personal como se muestra en la tabla 9.

**Tabla 9**

*Instrumento*

| Variables                                     | Dimensiones                      | Indicadores    | Ítem | Pregunta                                                                                                      |
|-----------------------------------------------|----------------------------------|----------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>V. Dependiente</b><br>Clima Organizacional | Claridad de roles                | función        | P1   | Siempre tengo claro lo que los demás esperan de mí.                                                           |
|                                               | De apoyo liderazgo               | Apoyo          | P2   | En este lugar de trabajo, hay apoyo de los supervisores.                                                      |
|                                               | Toma de decisiones participativa | Expresión      | P3   | Hay espacios en este lugar de trabajo donde puedo expresar mis puntos de vista y opiniones.                   |
|                                               | Professional interacción         | Comunicación   | P4   | Hay buena comunicación entre los grupos en este lugar de trabajo.                                             |
|                                               | Valoración                       | Reconocimiento | P5   | Me siento alentado en mi trabajo por los elogios, agradecimientos u otros reconocimientos.                    |
|                                               | Profesional crecimiento          | D.O.           | P6   | En este lugar de trabajo, otras personas se interesan activamente en mi desarrollo y crecimiento profesional. |
|                                               | Congruencia de objetivos         | Compromiso     | P7   | Me siento comprometido con los objetivos y valores del lugar de trabajo.                                      |
| <b>V. Independiente</b><br>Propósito          | Moral                            | Confianza      | P8   | Tengo confianza en mis compañeros de trabajo                                                                  |
|                                               |                                  | Compañerismo   | P9   | En mi trabajo hay mucho compañerismo                                                                          |
|                                               |                                  | Unidad         | P10  | En el departamento en que trabajo nos mantenemos unidos                                                       |
|                                               | Dirección                        | Respaldo       | P11  | Los directivos nos ayudan siempre que lo necesitamos                                                          |
|                                               |                                  |                | P12  | En esta empresa los directivos siempre apoyan a su gente                                                      |
|                                               |                                  | Escucha        | P13  | En esta empresa se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores y empleados                              |
|                                               |                                  |                | P14  | La dirección siempre está dispuesta a escucharnos                                                             |
|                                               | Innovación                       | Métodos        | P15  | En esta empresa continuamente adaptamos nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo                        |

| Variables        | Dimensiones  | Indicadores  | Ítem | Pregunta                                                                                                  |
|------------------|--------------|--------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| V. Independiente | Liderazgo    | Ideas        | P16  | En el departamento siempre estamos pensando y ocupándonos para desarrollar nuevas ideas                   |
|                  |              | Seguridad    | P17  | Mi jefe se preocupa por el bien estar de los trabajamos en este departamento                              |
|                  |              | Trabajo      | P18  | Mi jefe reconoce cuando hago buen trabajo                                                                 |
|                  |              | Soporte      | P19  | Mi jefe me brinda apoyo siempre que lo necesito                                                           |
|                  | Motivación   | Compromiso   | P20  | En esta empresa, la mayoría de los trabajadores y empleados estamos muy comprometidos con nuestro trabajo |
|                  |              | Actitud      | P21  | En esta empresa todos queremos dar lo mejor de nosotros en el trabajo                                     |
|                  | Satisfacción | Satisfacción | P22  | Estoy satisfecho de la relación con mi jefe                                                               |
|                  |              |              | P23  | Estoy contento con el apoyo que recibo de mi jefe                                                         |
|                  | Recompensas  | Justicia     | P24  | En esta empresa me pagan un salario justo                                                                 |
|                  |              | Satisfacción | P25  | Estoy satisfecho con mi salario                                                                           |
|                  |              | Equilibrio   | P26  | En esta empresa el salario que se paga es de acuerdo con el trabajo que se realiza                        |

La metodología empleada para esta investigación permitió dar una estructura a cada etapa para la evaluación del Clima Organizacional. El enfoque utilizado, el diseño del instrumento, la selección de la muestra y el medio de recolección de datos nos permite llegar a tener la información necesaria para poder dar respuesta a nuestras preguntas de investigación. Es por ello que el presente capítulo nos da las bases para el análisis posterior, los resultados y futuras líneas de investigación.

## Capítulo 4 Resultados

### Resultados

Los resultados obtenidos se derivan de la aplicación de 205 encuestas al personal de la empresa Gas Agra, una muestra representativa de los 422 empleados que laboran en Planta Morelia y Planta Ario. Todas las cifras y pruebas reportadas provienen del procesamiento en SPSS con base de las 205 observaciones.

Toda medición resulta fundamental asegurar dos propiedades esenciales: la confiabilidad y la validez. Cuando se trata de instrumentos aplicados en las ciencias sociales y del comportamiento, estas cualidades se reconocen como elementos centrales que garantizan la denominada solidez psicométrica del instrumento (R. Jay. Cohen & Swerdlik, 2018).

Existen diferentes procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento, todos con fórmulas que producen coeficientes de fiabilidad entre 0 y 1, donde 0 es una nula confiabilidad y 1 el máximo nivel de fiabilidad (Sampieri et al., 2010). Uno de los más utilizados es el alfa de Cronbach, este calcula la correlación de cada reactivo con cada uno de los otros reactivos (Cozy, 2004).

No existe una regla que indique a partir de qué valor ya hay fiabilidad del instrumento, mucho depende del investigador y el método aplicado algunas consideraciones de diversos autores se muestran en la tabla 10 (Sampieri et al., 2010).

Con el fin de garantizar la consistencia de nuestra investigación se utilizó el alfa de Cronbach para revisar los 26 ítems de nuestro instrumento aplicado. Los resultados obtenidos en el análisis de fiabilidad se muestran en la tabla 11. El Alfa de Cronbach obtenida de .955, muestra una fiabilidad muy alta incluso para algunos autores esto puede

interpretarse como una redundancia entre los ítems (Streiner, 2003). En el caso de esta investigación, el alfa obtenida puede explicarse en parte porque el instrumento fue construido a partir de dos cuestionarios previamente validados y ampliamente utilizados, lo que refuerza la consistencia de los ítems y justifica el nivel de fiabilidad alcanzado.

**Tabla 10**

*Diferentes consideraciones para la fiabilidad del instrumento con  $\alpha$  de Cronbach.*

| Autor                                                                                    | Alfa               | Consideración              |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------|
| Tavakol y Dennick, 2011<br>DeVellis, 2003<br>Streiner, 2003<br>Nunally y Bernstein, 1994 | De 0.70 a 0.90     | Confiable                  |
| Petterson, 1994<br>Nunnally 1987                                                         | Por encima de 0.80 | Confiable                  |
|                                                                                          | 0.70               | Para comparación de grupos |
| Lauriola, 2003                                                                           | 0.90               | Para escalar               |
| Garson, 2013                                                                             | 0.60<br>0.80       | Aceptable<br>Bueno         |

**Tabla 11**

*Estadísticas de fiabilidad del instrumento ( $\alpha$  de Cronbach).*

| Medida                         | Valor |
|--------------------------------|-------|
| Alfa de Cronbach (global)      | 0.955 |
| Alfa de Cronbach estandarizado | 0.954 |
| Número de ítems                | 26    |

Nota. Cálculo con los 26 ítems del cuestionario.

Luego de determinar la confiabilidad de nuestro instrumento, otro dato importante a considerar es la normalidad de los datos. Al ser nuestra muestra mayor de 50 resultados se corrió la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov, una prueba que se utiliza para evaluar el ajuste de un conjunto de datos a una distribución (Berger & Zhou, 2014), cuando nuestro valor de significancia no es mayor a 0.05 podemos decir que los datos no siguen una distribución normal (García-Bellido et al., 2010)

El comportamiento de los datos nos da una significancia de 0.001 en el caso de la variable dependiente Clima Organizacional, 0.002 en la variable independiente propósito y .019 en la variable independiente Compromiso; ninguno de estos valores mayores a .05 por lo cual los datos no muestran un comportamiento normal.

**Tabla 12**

*Prueba de normalidad Kolmogórov–Smirnov.*

| Variable             | Estadístico K–S | Gl  | Sig. (bilateral) |
|----------------------|-----------------|-----|------------------|
| Clima Organizacional | 0.086           | 205 | 0.001            |
| Propósito            | 0.082           | 205 | 0.002            |
| Compromiso           | 0.069           | 205 | 0.019            |

Bajo este contexto, es posible usar la correlación de rangos Rho Spearman para analizar la correlación de nuestras variables y comprobar las hipótesis planteadas para nuestra investigación ya que este estadístico cuantifica la correlación de las variables con sus valores están comprendidos entre -1 y 1 midiendo la fuerza y dirección de la relación entre dos variables (Martínez et al., 2009). De acuerdo con Mondragón (2014) las correlaciones pueden ir desde Negativa Perfecta hasta Positiva perfecta con diferentes intensidades intermedias y con una correlación nula en los valores cero como se muestra en la tabla 13.

**Tabla 13**

*Valores de comprobación para la prueba de normalidad Kolmogórov–Smirnov.*

| <b>Rango</b>  | <b>Correlación</b>    |
|---------------|-----------------------|
| -0.91 a -1.00 | Negativa Perfecta     |
| -0.76 a -0.90 | Negativa muy fuerte   |
| -0.51 a -0.75 | Negativa considerable |
| -0.11 a -0.50 | Negativa media        |
| -0.01 a -0.10 | Negativa débil        |
| 0.00          | No existe correlación |
| 0.01 a 0.10   | Positiva débil        |
| 0.11 a 0.50   | Positiva media        |
| 0.51 a 0.75   | Positiva considerable |
| 0.76 a 0.90   | Positiva muy fuerte   |
| 0.91 a 1.00   | Positiva perfecta     |

Fuente: Elaboración propia basada en Mondragón(2014)

A continuación, se comprobaron las hipótesis de investigación planteadas:

- Hipótesis general
  - Ho: El Propósito de la empresa y el compromiso de los empleados no influyen significativamente en el clima organizacional de los empleados.
  - Ha: El Propósito de la empresa y el compromiso de los empleados influyen significativamente en el clima organizacional de los empleados.
- Hipótesis específicas
  - Ho<sub>1</sub>: El propósito de la empresa no influye significativamente en el clima organizacional.
  - Ha<sub>1</sub>: El propósito de la empresa influye significativamente en el clima organizacional.

- Ho<sub>2</sub>: El compromiso de los empleados no influyen significativamente en el clima organizacional.
- Ha<sub>2</sub>: El compromiso de los empleados no influyen significativamente en el clima organizacional.

Al realizarse el análisis de correlación Rho Spearman entre las variables dependiente Clima Organizacional y las independientes Propósito y compromiso se encontró que todos los valores de significancia lateral son igual a 0.000 como se muestra en la Tabla 14, lo cual es menor a nuestro valor p 0.05 por lo que se rechaza Ho en todos los casos comprobando que las variables propósito organizacional y compromiso laboral influyen en el clima organizacional con una confiabilidad del 95%.

El nivel en que afectan está determinado por el coeficiente de correlación en estos casos el propósito tiene una influencia muy alta positiva en el clima organizacional con un valor de 0.868, mientras que el compromiso muestra una correlación positiva pero considerable con un valor de 0.698.

Entre las variables independientes también existe una correlación positiva también considerada como fuerte con un valor de 0.783, de manera que el propósito laboral influye en el compromiso laboral y viceversa.

**Tabla 14**

*Correlaciones de Spearman entre variables principales*

| Variables            |                 | Propósito | Compromiso |
|----------------------|-----------------|-----------|------------|
| Clima Organizacional | Correlación     | 0.868**   | 0.698**    |
|                      | Sig (bilateral) | 0.000     | 0.000      |



| Variables |                 | Propósito | Compromiso |
|-----------|-----------------|-----------|------------|
| Propósito | Correlación     |           | 0.783**    |
|           | Sig (bilateral) | .         | 0.000      |

Nota. \*\*  $p < .01$  (bilateral). N = 205.

De manera complementaria se analizó la correlación entre las dimensiones que conforman la variable independiente Propósito: Moral, dirección, Innovación y Liderazgo respecto a nuestra variable dependiente.

Los resultados muestran que en todos los casos la significancia es menor al valor  $p$ : .05 por lo cual confirma la correlación significativa entre cada una de las dimensiones de la variable propósito con el clima organizacional todas en forma positiva.

De manera particular la dirección cuenta con la correlación más fuerte con un valor de 0.847, seguido por el Liderazgo con un valor de 0.771 y la Innovación con un valor de 0.731, y por último la Moral con una correlación más moderada con un valor de 0.544, todas de manera positiva como se muestra en la tabla 15.

La relación entre las dimensiones también es significativa, sin embargo, podemos notar que la más fuerte se muestra entre el Liderazgo y la dirección con un valor de 0.809

**Tabla 15**

*Correlación de Spearman Clima Organizacional y dimensiones del Propósito*

| Variable             |                             | Moral   | Dirección | Innovación | Liderazgo |
|----------------------|-----------------------------|---------|-----------|------------|-----------|
| Clima Organizacional | Coefficiente de correlación | 0.544** | 0.847**   | 0.731**    | 0.771**   |
|                      | Sig. (bilateral)            | 0.000   | 0.000     | 0.000      | 0.000     |
| Moral                | Coefficiente de correlación |         | 0.507**   | 0.513**    | 0.462**   |

| Variable   | Moral                      | Dirección | Innovación | Liderazgo |
|------------|----------------------------|-----------|------------|-----------|
|            | Sig. (bilateral)           | 0.000     | 0.000      | 0.000     |
| Dirección  | Coeficiente de correlación |           | 0.717**    | 0.809**   |
|            | Sig. (bilateral)           |           | 0.000      | 0.000     |
| Innovación | Coeficiente de correlación |           |            | 0.661**   |
|            | Sig. (bilateral)           |           |            | 0.000     |

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

Para el caso de las dimensiones de la variable independiente compromiso las dimensiones a analizar son la motivación, la satisfacción y las recompensas dando también todas mayores al valor p 0.05 por lo cual confirma la correlación significativa entre cada una de las dimensiones de la variable compromiso con el clima organizacional todas en forma positiva.

La satisfacción es la dimensión de la variable compromiso con la correlación más grande con un valor de 0.679, seguido de la Motivación con 0.552 y al final con la correlación más baja las recompensas con una correlación de 0.483, como se muestra en la Tabla 16.

**Tabla 16**

*Correlación de Spearman Clima Organizacional y dimensiones del Compromiso*

| Variable             |                            | Motivación | Satisfacción | Recompensas |
|----------------------|----------------------------|------------|--------------|-------------|
| Clima Organizacional | Coeficiente de correlación | ,552**     | ,697**       | ,483**      |
|                      | Sig. (bilateral)           | 0.000      | 0.000        | 0.000       |

| Variable     |                             | Motivación | Satisfacción | Recompensas |
|--------------|-----------------------------|------------|--------------|-------------|
| Motivación   | Coefficiente de correlación | 1,000      | ,537**       | ,414**      |
|              | Sig. (bilateral)            |            | 0.000        | 0.000       |
| Satisfacción | Coefficiente de correlación |            | 1,000        | ,480**      |
|              | Sig. (bilateral)            |            | 0.000        | 0.000       |
| Recompensas  | Coefficiente de correlación |            |              | 1,000       |
|              | Sig. (bilateral)            |            |              | 0.000       |

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

En un panorama más amplio podemos analizar las correlaciones completas entre todas las dimensiones de cada variable, de esta forma en Gas Agra lo que más impacta al clima organizacional es la dirección y lo que influye, pero en menor medida son las recompensas como se muestra en la tabla 17.

**Tabla 17**

*Correlación de Spearman entre Clima Organizacional y todas las dimensiones*

|                      | Moral  | Dirección | Innovación | Liderazgo | Motivación | Satisfacción | Recompensas |
|----------------------|--------|-----------|------------|-----------|------------|--------------|-------------|
| Clima Organizacional | .544** | .847**    | .731**     | .771**    | .552**     | .697**       | .483**      |
| Moral                | 1.000  | .507**    | .513**     | .462**    | .469**     | .431**       | .298**      |
| Dirección            |        | 1.000     | .717**     | .809**    | .571**     | .748**       | .462**      |
| Innovación           |        |           | 1.000      | .661**    | .636**     | .613**       | .508**      |
| Liderazgo            |        |           |            | 1.000     | .562**     | .821**       | .486**      |
| Motivación           |        |           |            |           | 1.000      | .537**       | .414**      |

|              |       |        |
|--------------|-------|--------|
| Satisfacción | 1.000 | .480** |
| Recompensas  |       | 1.000  |

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

En una revisión de las correlaciones entre las dimensiones podemos ver que todas cuentan entre ellas con una relación significativa, clasificando en positiva muy fuerte la relación entre el liderazgo y la satisfacción y la dirección con el liderazgo. Dentro de las que tienen correlación considerable se tienen las relaciones entre Dirección vs Satisfacción, Dirección vs Innovación, Innovación vs Liderazgo, Innovación vs Motivación, Innovación vs Satisfacción, Dirección vs Motivación, Liderazgo vs Motivación, Motivación vs Satisfacción y Moral vs Innovación.

Con una correlación positiva media las relaciones entre Innovación vs Recompensas, Moral vs Dirección, Liderazgo vs Recompensas, Satisfacción vs Recompensas, Moral vs Motivación, Moral vs Liderazgo, Dirección vs Recompensas, Moral vs Satisfacción, Motivación vs Recompensas y Moral vs Recompensas

En tabla 18 se puede observar las correlaciones entre las dimensiones en orden de mayor correlación a las que cuentan con menor correlación entre ellas.

**Tabla 18**

*Correlación de Spearman entre las dimensiones*

| Dimensiones               | Correlación |
|---------------------------|-------------|
| Liderazgo vs Satisfacción | 0.821**     |
| Dirección vs Liderazgo    | 0.809**     |
| Dirección vs Satisfacción | 0.748**     |

| <b>Dimensiones</b>          | <b>Correlación</b> |
|-----------------------------|--------------------|
| Dirección vs Innovación     | 0.717**            |
| Innovación vs Liderazgo     | 0.661**            |
| Innovación vs Motivación    | 0.636**            |
| Innovación vs Satisfacción  | 0.613**            |
| Dirección vs Motivación     | 0.571**            |
| Liderazgo vs Motivación     | 0.562**            |
| Motivación vs Satisfacción  | 0.537**            |
| Moral vs Innovación         | 0.513**            |
| Innovación vs Recompensas   | 0.508**            |
| Moral vs Dirección          | 0.507**            |
| Liderazgo vs Recompensas    | 0.486**            |
| Satisfacción vs Recompensas | 0.480**            |
| Moral vs Motivación         | 0.469**            |
| Moral vs Liderazgo          | 0.462**            |
| Dirección vs Recompensas    | 0.462**            |
| Moral vs Satisfacción       | 0.431**            |
| Motivación vs Recompensas   | 0.414**            |
| Moral vs Recompensas        | 0.298**            |

Adicionalmente, se aplicaron pruebas de Chi cuadrado con el propósito de identificar si existen diferencias estadísticamente significativas en la percepción del clima organizacional en función de variables sociodemográficas como área de trabajo, edad, antigüedad, sexo y estado civil. Este análisis permite determinar si factores propios del personal, influyen en la manera en que se percibe el clima organizacional. En la tabla 19 se presentan los valores obtenidos de la prueba de Chi cuadrado para cada variable, así como la indicación de si el resultado fue significativo o no.

Los resultados obtenidos a partir de las pruebas de Chi cuadrado muestran que no existen diferencias estadísticamente significativas en la percepción del clima organizacional derivadas de las variables sociodemográficas analizadas. Esto significa que el clima

organizacional se percibe de manera igual entre los diferentes grupos de empleados, independientemente de sus características personales o laborales.

**Tabla 19**

*Resumen de pruebas chi-cuadrado.*

| Variable        | Sig.  | Prueba                                            | Conclusión       |
|-----------------|-------|---------------------------------------------------|------------------|
| Edad            | 0.468 | Si p (valor) <.05 existe diferencia significativa | No significativo |
| Género          | 0.548 |                                                   | No significativo |
| Estado civil    | 0.115 |                                                   | No significativo |
| Hijos           | 0.401 |                                                   | No significativo |
| Nivel educativo | 0.576 |                                                   | No significativo |
| Departamento    | 0.731 |                                                   | No significativo |
| Puesto          | 0.354 |                                                   | No significativo |
| Antigüedad      | 0.124 |                                                   | No significativo |
| Zona            | 0.063 |                                                   | No significativo |

Con los datos obtenidos también es posible valorar cómo se comporta el clima organizacional dentro de la empresa al agrupar los resultados en cinco categorías de análisis. Para ello, se consideró una escala que clasifica el clima organizacional en los niveles de: muy deficiente, deficiente, regular, bueno y excelente. El procedimiento seguido consistió en identificar las preguntas correspondientes a la variable dependiente clima organizacional, que en este caso fueron siete. El valor mínimo posible de la escala es 7, lo cual corresponde a que todas las respuestas hayan sido valoradas con el puntaje más bajo (1). Por el contrario, el valor máximo posible es 35, que representa que todas las respuestas hayan alcanzado la puntuación máxima (5). Así, el valor 7 refleja un clima organizacional muy deficiente, mientras que el valor 35 corresponde a un clima excelente. Con base en

este rango (7 a 35), se procedió a dividir los resultados en cinco intervalos equivalentes para clasificar y analizar las respuestas, lo que permitió establecer rangos claros de interpretación. Estos rangos se presentan en la tabla 20.

Los resultados muestran que el 41% del personal percibe el clima organizacional como bueno, mientras que un 29.3% lo califica como excelente. En conjunto, estas dos categorías agrupan a más de la mitad de los participantes, lo que refleja una valoración positiva del clima organizacional dentro de la empresa. Únicamente el 1% de los encuestados considera que el clima organizacional es muy deficiente y un 11.7% lo percibe como deficiente. Finalmente, un 17.1% lo evalúa como regular. Aunque la mayoría del personal experimenta un clima organizacional favorable, existe un pequeño grupo que identifica el clima organizacional como deficiente como se muestra la figura 4.

**Tabla 20**

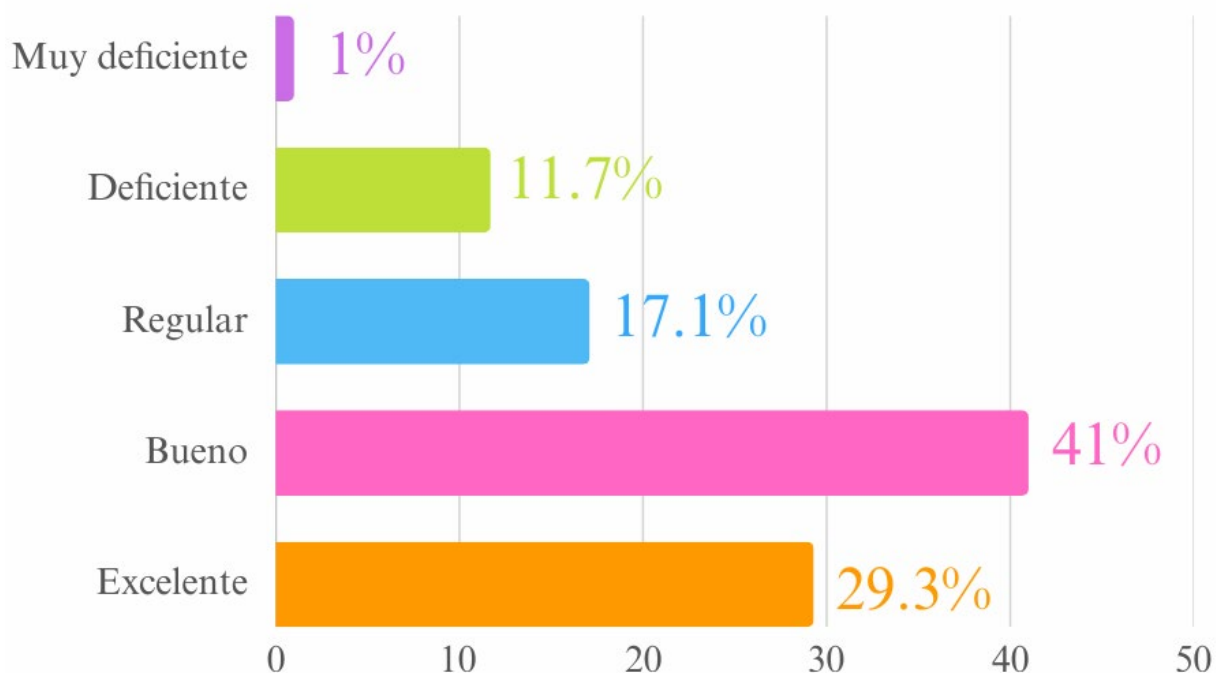
*Clasificación del Clima Organizacional por niveles.*

| Nivel | Categoría      | N  | %     |
|-------|----------------|----|-------|
| 1     | Muy deficiente | 2  | 1.0%  |
| 2     | Deficiente     | 24 | 11.7% |
| 3     | Regular        | 35 | 17.1% |
| 4     | Bueno          | 84 | 41.0% |
| 5     | Excelente      | 60 | 29.3% |

Nota. Rangos (7–12.6 muy deficiente; 12.601–18.2 deficiente; 18.201–23.8 regular; 23.801–29.42 bueno; 29.421–35 excelente).

**Figura 4**

*Percepción del Clima Organizacional*



Para valorar cómo se comporta la variable propósito, se diseñó una escala que clasifica el nivel de propósito en: muy deficiente, deficiente, regular, bueno y excelente. El procedimiento seguido consistió en identificar las preguntas correspondientes a esta variable dependiente, que en este caso fueron doce. El valor mínimo posible de la escala es 12, lo cual corresponde a que todas las respuestas hayan sido valoradas con el puntaje más bajo (1). En contraste, el valor máximo posible es 60, que representa que todas las



respuestas hayan alcanzado la puntuación máxima (5). Así, el valor 12 refleja un nivel de propósito muy deficiente, mientras que el valor 60 corresponde a un nivel excelente. Con base en este rango (12 a 60), se procedió a dividir los resultados en cinco intervalos equivalentes para clasificar y analizar las respuestas, lo que permitió establecer rangos claros de interpretación como se muestra en la tabla 21.

El 37.6% considera que el Propósito de la empresa es bueno y un 26.4% lo percibe como excelente, lo que considera poco más de la mitad del personal en los niveles más altos. El personal que considera regular el propósito de la empresa es un 22%, deficiente un 11.7% y Muy deficiente un 2.4% de manera grafica se puede apreciar la distribución en la figura 5.

**Tabla 21**

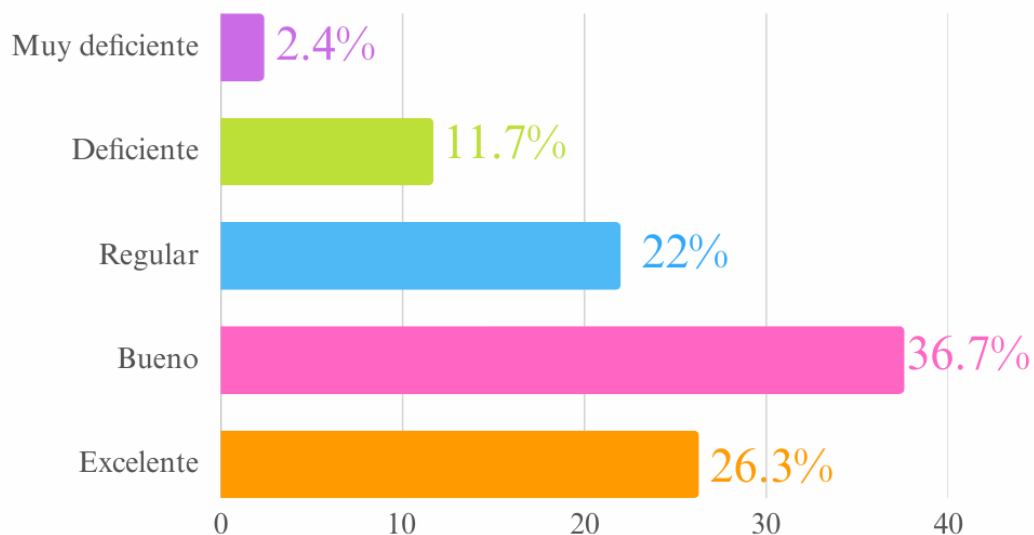
*Clasificación del Propósito por niveles.*

| Nivel | Categoría      | N  | %     |
|-------|----------------|----|-------|
| 1     | Muy deficiente | 5  | 2.4%  |
| 2     | Deficiente     | 24 | 11.7% |
| 3     | Regular        | 45 | 22.0% |
| 4     | Bueno          | 77 | 37.6% |
| 5     | Excelente      | 54 | 26.3% |

Nota. Rangos con 12 ítems (12–21.6 muy deficiente; 21.601–31.2 deficiente; 31.201–40.8 regular; 40.801–50.4 bueno; 50.401–60 excelente).

**Figura 5**

*Percepción del Propósito de la Empresa*



Al analizar el nivel de compromiso del personal dentro de la organización también mediante una clasificación en cinco categorías: muy bajo, bajo, regular, alto y muy alto. Para construir esta escala, se consideraron los siete ítems que integran la variable compromiso. El puntaje mínimo posible es de 7, correspondiente a que todas las respuestas hayan sido evaluadas con la calificación más baja (1). Por otro lado, el puntaje máximo alcanzable es de 35, lo que supondría que todas las respuestas se ubicaran en la calificación más alta (5). De esta manera, el valor de 7 se interpreta como un nivel de compromiso muy bajo, mientras que el de 35 refleja un nivel muy alto. Con base en este rango (7 a 35), se realizó una división en cinco intervalos con el propósito de clasificar los resultados y facilitar su interpretación, la clasificación puede observarse en la tabla 22.

Para el compromiso de los empleados con la empresa casi la mitad con un 46.8% tiene un compromiso alto, mientras que un 16.6% siente un compromiso muy alto. Un

26.3% considera su compromiso con la empresa regular y un 9.3% bajo, y aunque más de la mitad siente un compromiso alto con la empresa o más, persiste un 1% que su compromiso es muy bajo, la figura 6 muestra la distribución.

**Tabla 22**

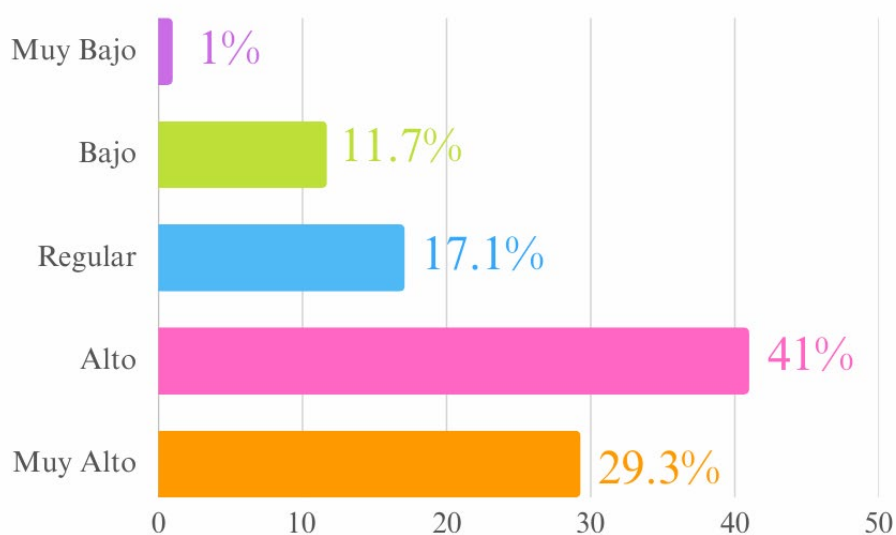
*Clasificación del Compromiso de los empleados por niveles.*

| Nivel | Categoría | N  | %     |
|-------|-----------|----|-------|
| 1     | Muy Bajo  | 2  | 1,0%  |
| 2     | Bajo      | 19 | 9,3%  |
| 3     | Regular   | 54 | 26,3% |
| 4     | Alto      | 96 | 46,8% |
| 5     | Muy Alto  | 34 | 16,6% |

Nota. Rangos (7–12.6 muy bajo; 12.601–18.2 bajo; 18.201–23.8 regular; 23.801–29.42 alto; 29.421–35 muy alto).

**Figura 6**

*Percepción del Compromiso Laboral*



Bajo las mismas consideraciones, y tomando en cuenta el número de ítems correspondientes a cada dimensión, se profundizó en el nivel de percepción de los empleados respecto a cada una de ellas. Los resultados obtenidos se presentan de manera consolidada en la tabla 23 demostrando el liderazgo el que tiene el mayor valor con un 40% del personal considerando un liderazgo excelente, seguido de un 36.1% del personal que considera excelente la dirección. Respecto con la Motivación 49.3% del personal considera buena la motivación y un 41.5% considera buena la satisfacción que siente de trabajar en la empresa.

Por el contrario, un 5.9% considera muy deficiente la innovación que existe en la empresa y un 5.4% considera la moral de la empresa muy deficiente. Los valores más altos en una consideración deficiente se encuentran en Innovación con 15.6% y motivación con 15.1%.

Dentro de las consideraciones intermedias o regulares sobresale con un 41.5% las recompensas y brinca hasta un 32.2% con la moral

**Tabla 23**

*Distribución porcentual por niveles de todas las dimensiones.*

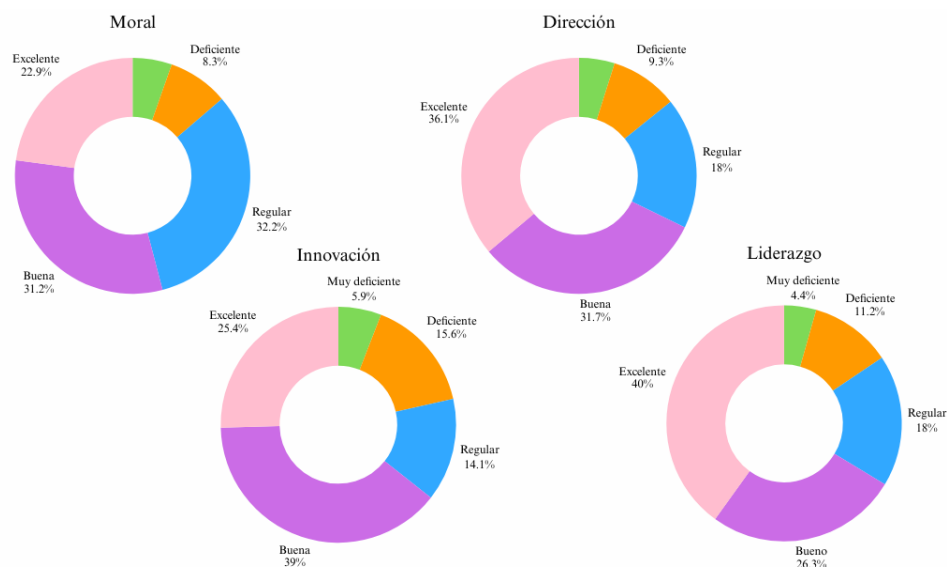
| Nivel          | Moral | Dirección | Innovación | Liderazgo | Motivación | Satisfacción | Recompensas |
|----------------|-------|-----------|------------|-----------|------------|--------------|-------------|
| Muy deficiente | 5,4%  | 4,9%      | 5,9%       | 4,4%      | 2,0%       | 2,0%         | 3,9%        |
| Deficiente     | 8,3%  | 9,3%      | 15,6%      | 11,2%     | 15,1%      | 10,2%        | 14,1%       |
| Regular        | 32,2% | 18,0%     | 14,1%      | 18,0%     | 17,1%      | 13,2%        | 41,5%       |
| Bueno          | 31,2% | 31,7%     | 39,0%      | 26,3%     | 43,9%      | 41,5%        | 26,8%       |
| Excelente      | 22,9% | 36,1%     | 25,4%      | 40,0%     | 22,0%      | 33,2%        | 13,7%       |

Nota. Se muestran porcentajes por cada dimensión y nivel.

De manera visual en la figura 7 se muestra cómo se comportan las dimensiones que se encuentran asociadas a la viable independiente Propósito Organizacional.

**Figura 7**

*Percepción de las dimensiones de la Variable Propósito*



En el caso del compromiso organizacional en la figura 465 se muestra la percepción vista desde las dimensiones de la variable.

**Figura 8**

*Percepción de las dimensiones de la Variable Compromiso*



Con los datos agrupados en rangos más amplios y definidos, es posible aplicar nuevamente las pruebas de Chi cuadrado con el propósito de verificar si, bajo esta clasificación, se presentan diferencias estadísticamente significativas en la percepción de los empleados. De esta forma, se busca determinar si las variables sociodemográficas analizadas ejercen alguna influencia en la valoración de las dimensiones estudiadas.

Aun cuando el reagrupamiento de las variables reduce en cierta medida la confiabilidad del análisis, los resultados muestran que el puesto que desempeñan los colaboradores sí constituye en la percepción del clima organizacional.

**Tabla 24**

*Resumen de pruebas chi-cuadrado con intervalos.*

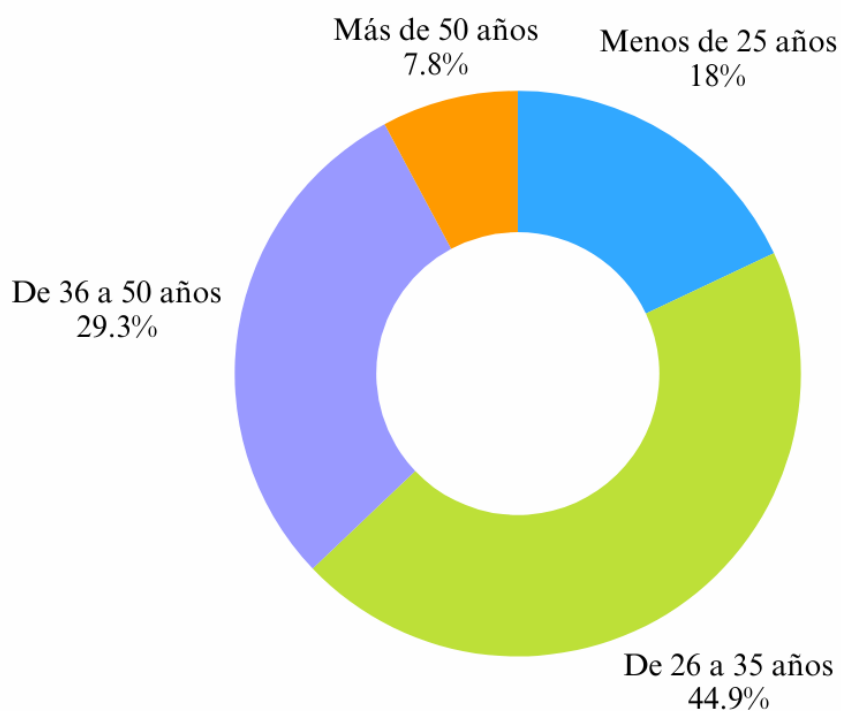
| Variable        | Sig. | Sig.                                              | Conclusión       |
|-----------------|------|---------------------------------------------------|------------------|
| Nivel educativo | ,289 | Si p (valor) <.05 existe diferencia significativa | No significativo |
| Edad            | ,349 |                                                   | No significativo |
| Género          | ,143 |                                                   | No significativo |
| Estado civil    | ,378 |                                                   | No significativo |
| Hijos           | ,706 |                                                   | No significativo |
| Departamento    | ,064 |                                                   | No significativo |
| Puesto          | ,028 |                                                   | Significativo    |
| Antigüedad      | ,231 |                                                   | No significativo |
| Zona            | ,416 |                                                   | No significativo |

Con el propósito de describir el perfil de los empleados se muestra se realizó un análisis sociodemográfico considerando diferentes variables como edad, sexo, antigüedad, puesto que desempeñan, departamento donde laboran, estado civil, nivel educativo y zona.

En cuanto a la edad el 44.9% de los empleados se encuentran entre los 26 y 35 años, el 29.3% entre los 37 y 50 años, el 18% es menor a 25 años y solo 7.8% mayor a los 50 años como se muestra en la figura 9 y en la tabla 25.

**Figura 9**

*Distribución del personal por rango de edad*



**Tabla 25**

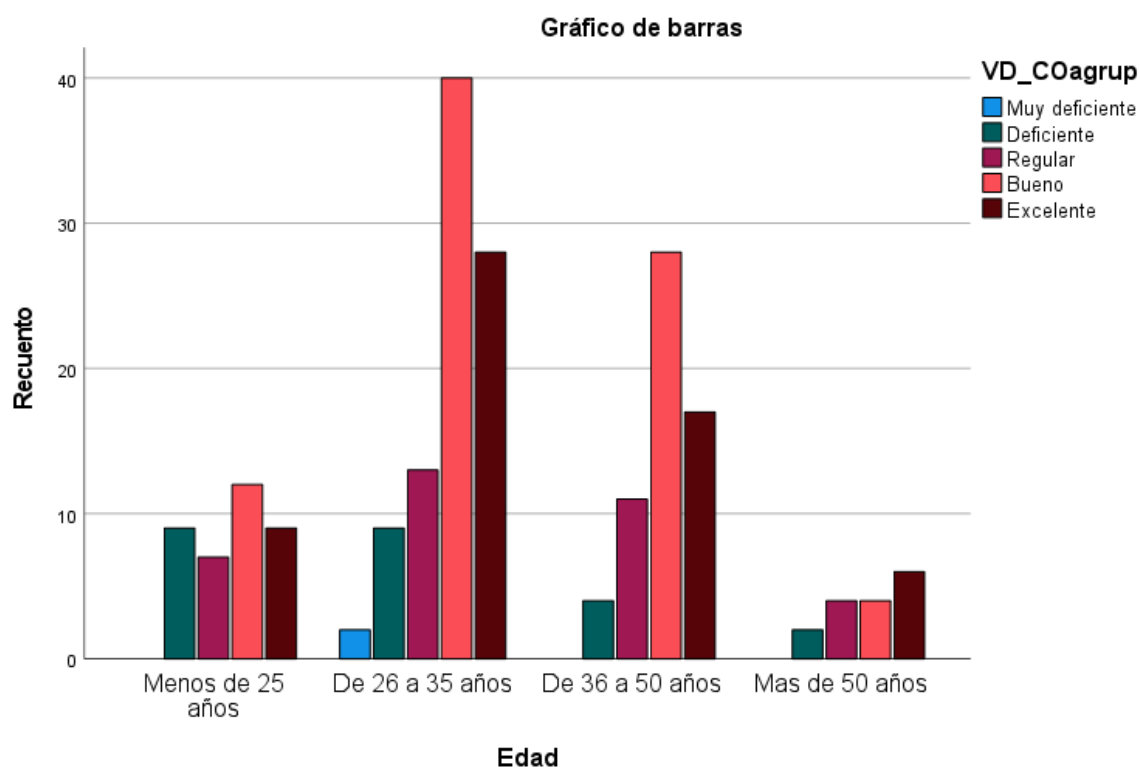
*Distribución del personal por rango de edad*

| Nivel | Rango            | N  | %     |
|-------|------------------|----|-------|
| 1     | Menos de 25 años | 37 | 18,0% |
| 2     | De 26 a 35 años  | 92 | 44,9% |
| 3     | De 36 a 50 años  | 60 | 29,3% |
| 4     | Mas de 50 años   | 16 | 7,8%  |

El personal que percibe como muy deficiente el clima organizacional solo se encuentra de los 26 a los 35 años como se muestra en la figura 10, también podemos observar que la percepción del clima organizacional entre los empleados menores a 25 años se distribuye de una manera más uniforme que los otros rangos de edades donde los brincos son más marcados como se ve en la figura 10.

**Figura 10**

*Histograma de la percepción del Clima Organizacional por edades*



Respecto al género la cantidad de hombres es mayor a las mujeres que laboran dentro de Gas Agra con un 76.6% y 23.4% respectivamente. Con un total de 157 hombres los que contestaron la encuesta y solo 48 mujeres como se ve en la tabla 26 y la figura 11.



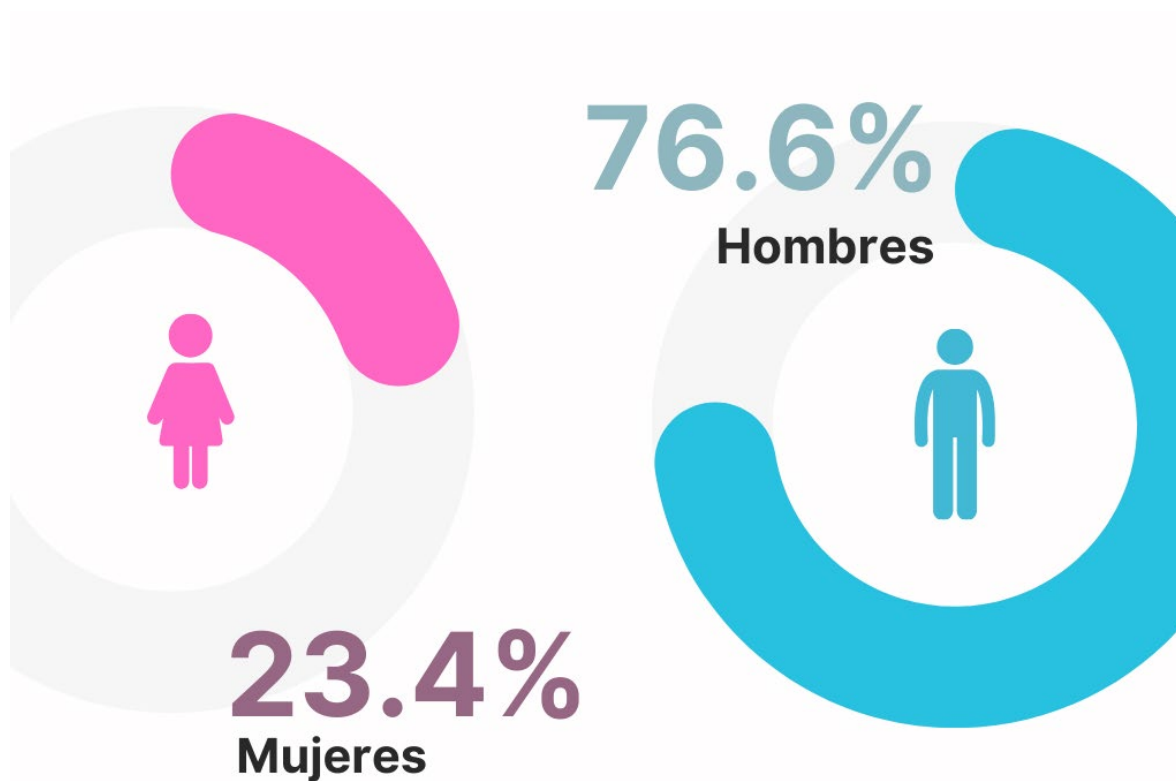
**Tabla 26**

*Distribución del personal por genero*

| Nivel | Variable | N   | %     |
|-------|----------|-----|-------|
| 1     | Hombre   | 157 | 76,6% |
| 2     | Mujer    | 48  | 23,4% |

**Figura 11**

*Distribución del personal por genero*

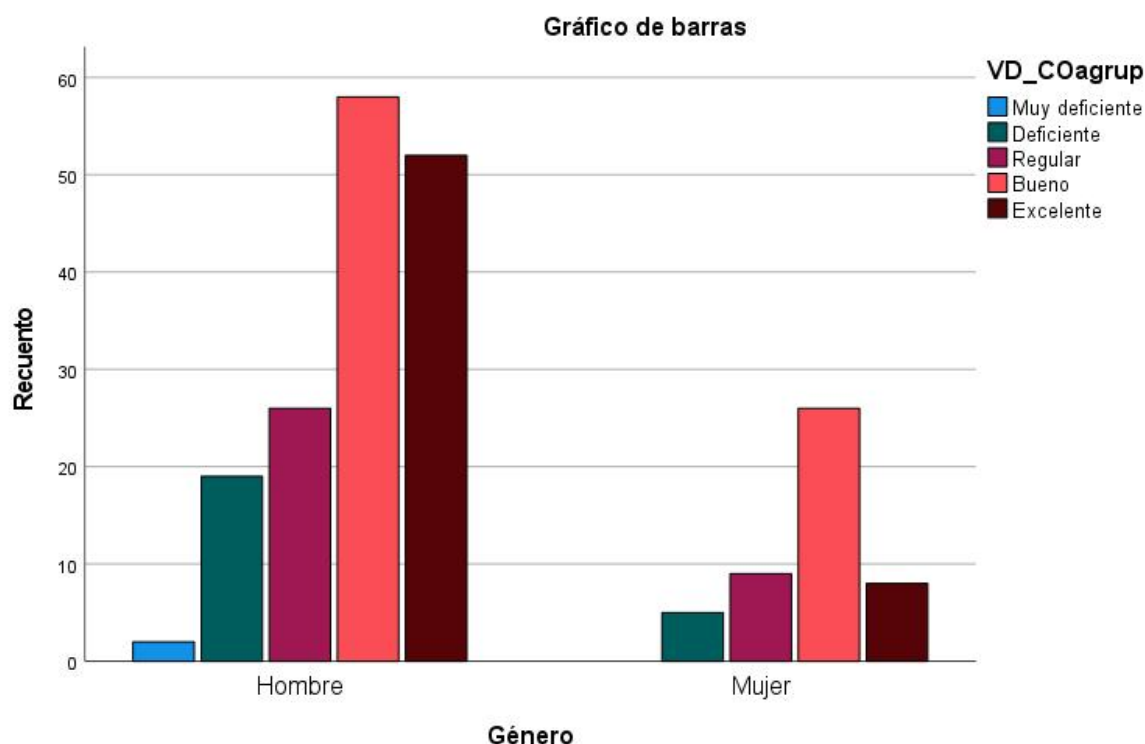


En el caso específico de las mujeres ninguna considero muy deficiente el clima organizacional, caso contrario con los hombres que, aunque pocos si hubo presencia de

quienes consideran muy deficiente el clima organizacional. Otra diferencia relevante es que los hombres concentran sus respuestas del clima organizacional entre Bueno como primer lugar y excelente como un segundo lugar con menos de 10 puntos de diferencia, mientras que las mujeres consideran el clima organizacional bueno seguido del regular como se muestra en la figura 12.

**Figura 12**

*Histograma percepción del clima organizacional por género*



En relación con la formación académica de los trabajadores, se observa que la mayor parte de los trabajadores se concentra en niveles como preparatoria con 39.5% y secundaria 37.1%. En contraste, un 7.3% de los empleados cuenta únicamente con educación primaria. Por otro lado, el 16.1% alcanzó estudios universitarios, lo que representa el grupo con mayor

grado académico, aunque en menor proporción dentro de la organización la distribución se muestra en la Tabla 27 y la figura 13.

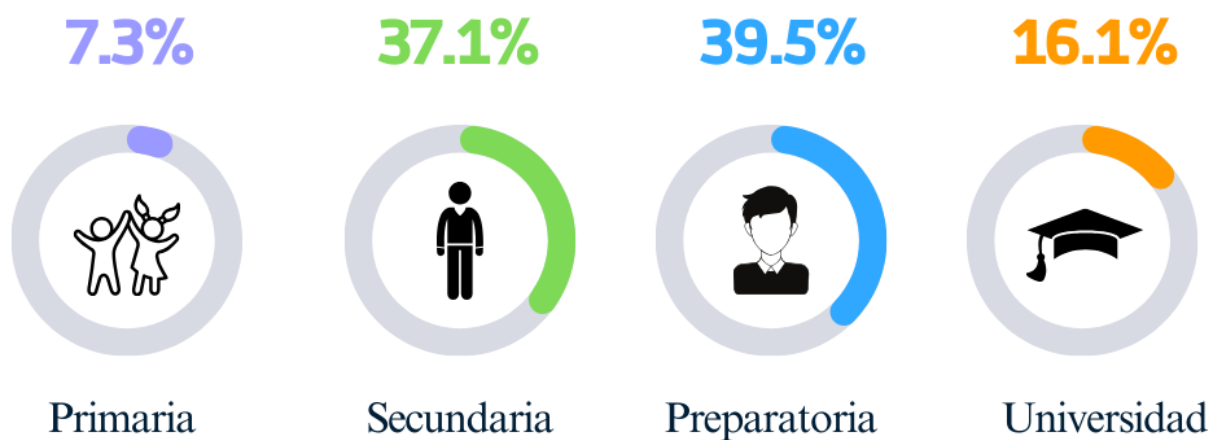
**Tabla 27**

*Distribución del personal por grado académico alcanzado*

| Nivel | Escolaridad  | N  | %     |
|-------|--------------|----|-------|
| 1     | Primaria     | 15 | 7,3%  |
| 2     | Secundaria   | 76 | 37,1% |
| 3     | Preparatoria | 81 | 39,5% |
| 4     | Universidad  | 33 | 16,1% |

**Figura 13**

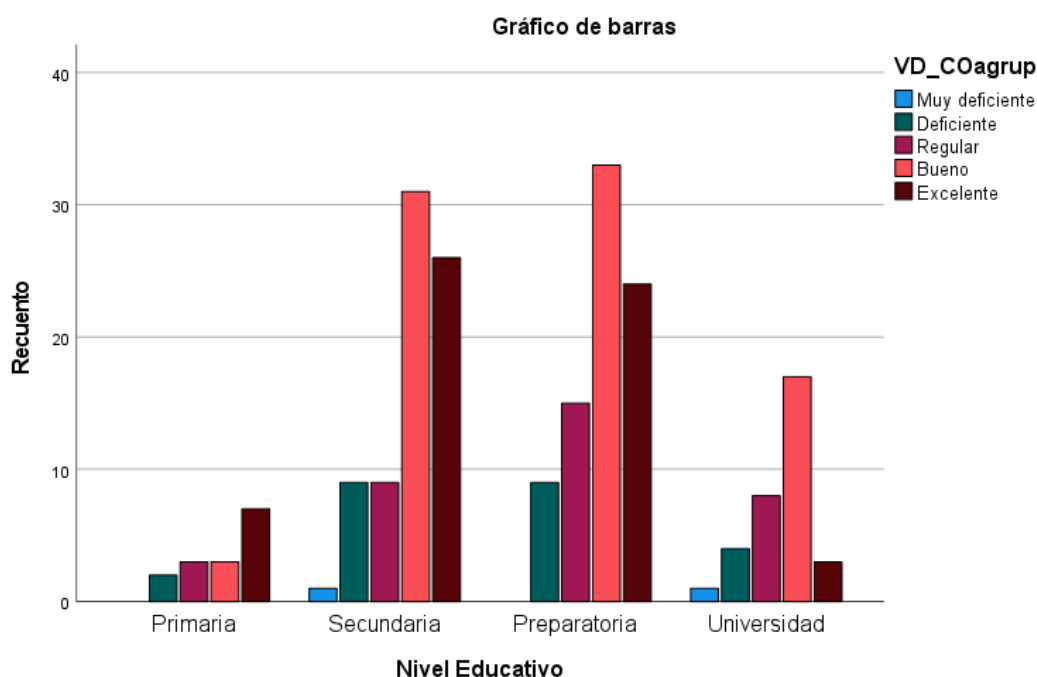
*Distribución del personal por grado académico alcanzado*



Entre el personal con estudios de secundaria y universidad existen personas que consideran que el clima laboral es muy deficiente, aun así, en contraste la gráfica que más resalta en los niveles secundaria, preparatoria y universidad son los que consideran el clima organizacional como bueno y el nivel primario como excelente todo esto mostrado en la figura 14.

**Figura 14**

*Histograma de la percepción del Clima Organizacional por escolaridad*



De acuerdo con la distribución de los empleados en los diferentes departamentos el 44.9% se encuentra dentro del departamento de ventas, mientras que un 17.6% en operaciones, un 17.1% en el área administrativa, el 15.1% en call center, un 2,9% en sistemas y solo un 2.4% en normatividad. Cabe destacar que el 60% del personal (ventas y call center)

es el que se encuentra en contacto directo con los clientes como se observa en la tabla 28 y la figura 15.

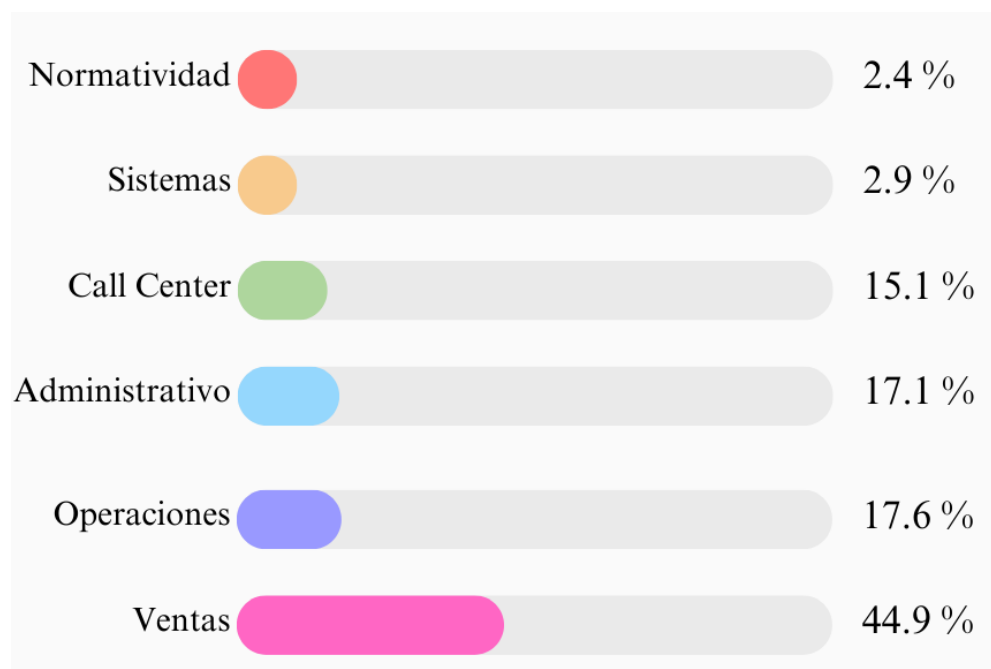
**Tabla 28**

*Distribución del personal por departamento.*

| Nivel | Departamento   | N  | %     |
|-------|----------------|----|-------|
| 1     | Normatividad   | 5  | 2,4%  |
| 2     | Administrativo | 35 | 17,1% |
| 3     | Ventas         | 92 | 44,9% |
| 4     | Operaciones    | 36 | 17,6% |
| 5     | CallCenter     | 31 | 15,1% |
| 6     | Sistemas       | 6  | 2,9%  |

**Figura 15**

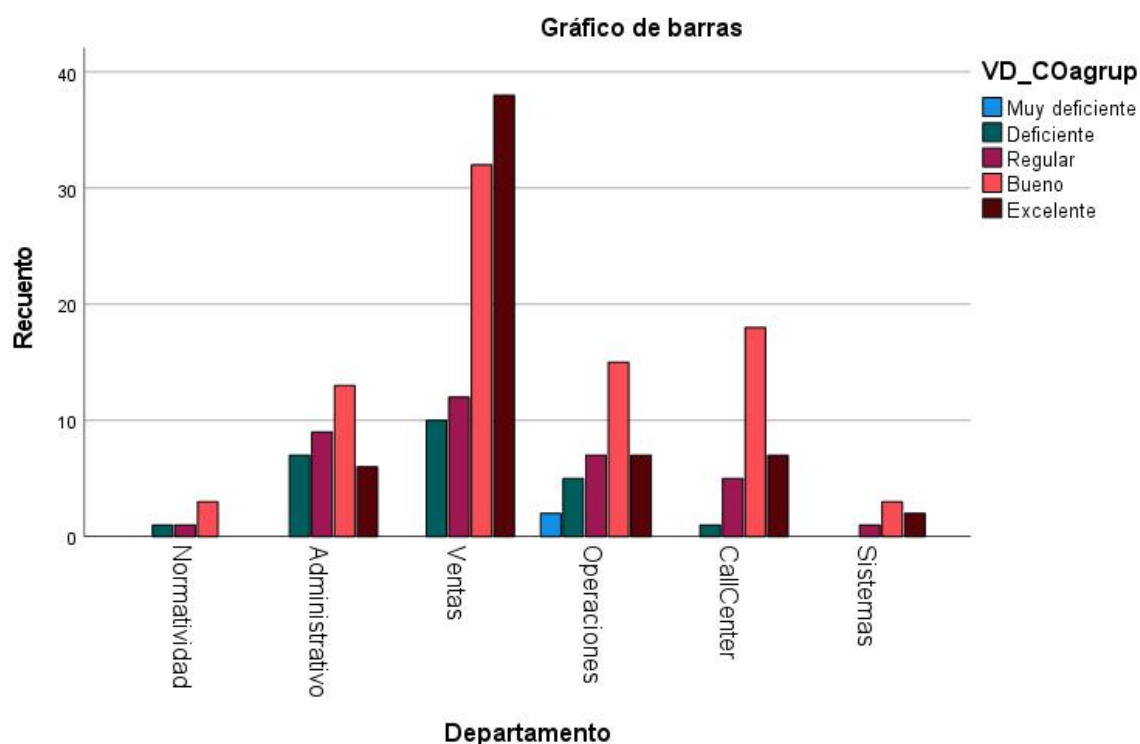
*Distribución del personal por departamento*



En la figura 16 se puede observar cómo solo el personal de ventas es quien sobresale su grafico con una percepción excelente, por otro lado, solo en el departamento de ventas hay personal que considera que el clima organizacional es muy deficiente. Otro dato importante es que la percepción entre los departamentos Administrativo, Operaciones y Call Center tienen un comportamiento muy similar.

**Figura 16**

*Histograma de la percepción del Clima Organizacional por departamento*

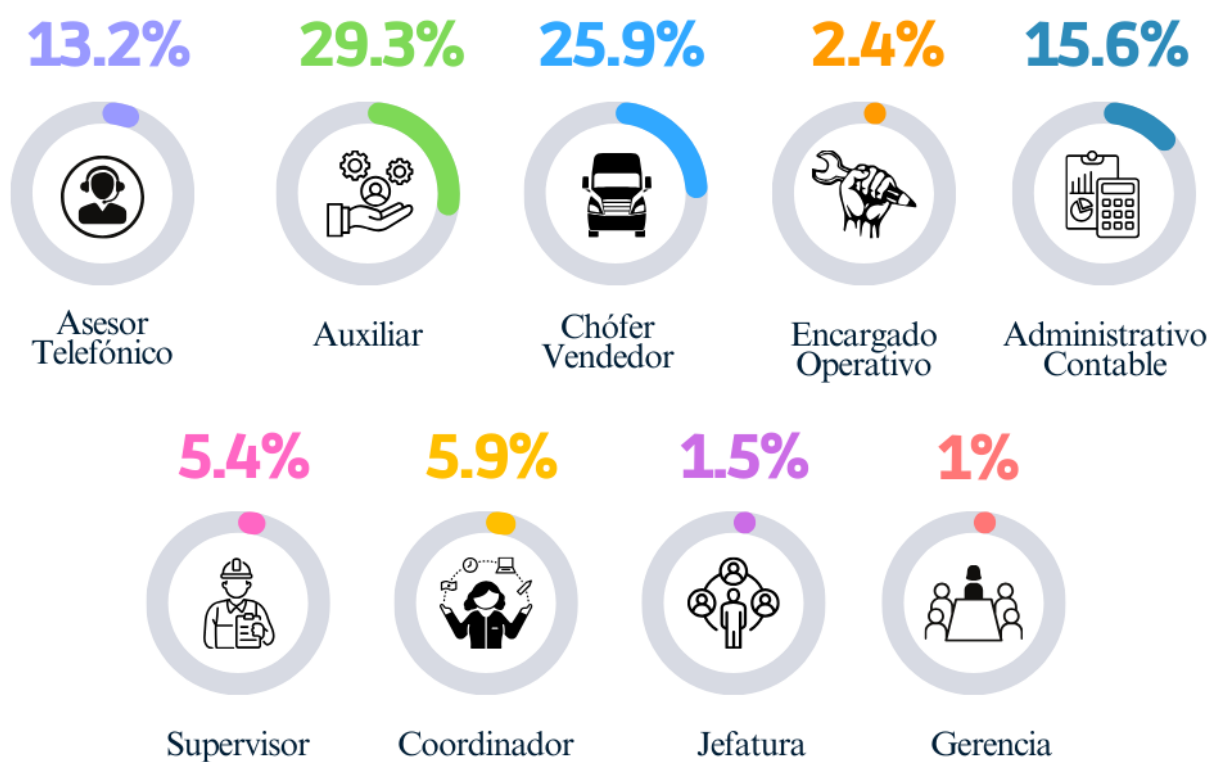


Además del departamento también se segmentó por el puesto que desempeña el personal un 29.3% se concentra en nivel auxiliar, el 25.9% del personal es chofer vendedor, un 15.6% se encuentran en puestos administrativos a nivel encargados y auxiliares, el 13.2% del personal se encuentra laborando de asesor telefónico. La distribución de personal

va disminuyendo de manera que va subiendo el nivel jerárquico del organigrama niveles como supervisor y coordinador muestran una presencia del 5,4% y 5.9% respectivamente; en nivel jefatura 1.5% y a nivel gerencia solo un 1%, la figura 17 muestra los porcentajes por cada puesto y la distribución específica se ve en la Tabla 30.

**Figura 17**

*Distribución del personal por puesto de trabajo*



**Tabla 29***Distribución del personal por puesto de trabajo*

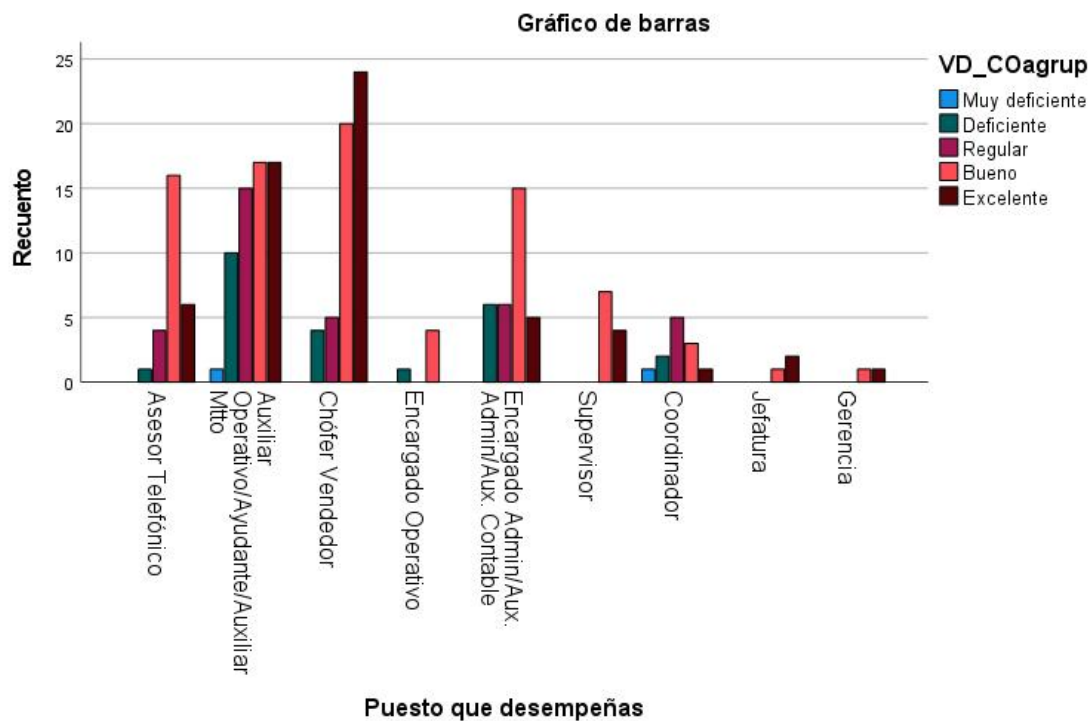
| Nivel | Puesto                                    | N  | %     |
|-------|-------------------------------------------|----|-------|
| 1     | Asesor Telefónico                         | 27 | 13,2% |
| 2     | Auxiliar Operativo/Ayudante/Auxiliar Mtto | 60 | 29,3% |
| 3     | Chófer Vendedor                           | 53 | 25,9% |
| 4     | Encargado Operativo                       | 5  | 2,4%  |
| 5     | Encargado Admin/Aux. Admin/Aux. Contable  | 32 | 15,6% |
| 6     | Supervisor                                | 11 | 5,4%  |
| 7     | Coordinador                               | 12 | 5,9%  |
| 8     | Jefatura                                  | 3  | 1,5%  |
| 9     | Gerencia                                  | 2  | 1,0%  |

A nivel supervisión, jefatura y gerencia el clima organizacional queda dividido entre bueno y excelente únicamente, para el caso del nivel coordinación si existe personal, aunque no la mayoría que considera el clima organizacional como muy deficiente y deficiente. En los niveles más operativos como ventas, asesor telefónico y auxiliares la percepción se queda entre bueno y excelente, solo en caso de los encargados operativos la percepción del clima organizacional se concreta en bueno, pero aun así con la existencia de personas que lo consideran deficiente. La distribución de la percepción por puesto se muestra en la figura



**Figura 18**

*Histograma de la percepción del Clima Organizacional por puesto.*



## Discusión de Resultados

Los resultados de esta investigación permiten comprender cómo el clima organizacional, el propósito y el compromiso se relacionan entre sí dentro de la Empresa Gas Agra. En términos generales, se obtuvieron correlaciones significativas y positivas, destacando la fuerte relación entre el clima organizacional y el propósito con un valor de 0.868, así como entre el clima organizacional y el compromiso con un valor de 0.698. Así mismo también las dimensiones planteadas para cada variable resultaron significativas para el clima organizacional de manera individual. Estos resultados concuerdan y en algunos casos difieren en magnitud con lo reportado por investigaciones previas en diferentes contextos organizacionales.

Calderón (2023) en su trabajo *Validación de una Escala de Clima Organizacional en una Institución de Educación Superior Militar: Implicaciones para la Investigación y la Práctica*, comprobó la relación del clima organizacional con satisfacción 0.770 un valor muy acercado a los resultados de esta investigación de 0.697. Por otra parte, también las dimensiones como motivación y liderazgo resultaron para Calderón como factores que contribuyen a aumentar el compromiso organizacional. A pesar de ser empresas con giros totalmente distintos una en el sector educativo y la otra más acercada a la industria los resultados muestran que los factores que interfieren en el clima organizacional se relacionan de una manera muy similar, sugiriendo que, en el comportamiento del clima organizacional, existen elementos comunes en la percepción de los empleados respecto a su entorno laboral a pesar del contexto en el que se encuentren.

Otra perspectiva desde la educación son los resultados de Saccaco Diaz (2023), de una *Institución Educativa Privada de Ventanilla Callao*, en donde se encontró que el

compromiso laboral tiene una correlación ligera con el de 0.212 con el clima organizacional, un nivel más bajo de lo encontrado en Gas Agra donde la correlación también es positiva pero más fuerte con un valor de 0.698.

Al comparar la empresa gasera con una minera, ambas clasificadas como de alto riesgo por la naturaleza de sus operaciones, con los resultados de Proaño & Fernández (2024) se observa que comparten condiciones laborales similares. En dicho estudio se observan que la Innovación con motivación tienen una correlación moderada con 0.428 y la innovación con las recompensas también moderada con 0.430 todas positivas mientras que el presente estudio la innovación con la motivación 0.636 y la innovación con las recompensas 0.486. En comparativa puede señalarse que en Gas Agra la relación entre innovación y motivación resulta más fuerte, mientras que la correlación entre innovación y recompensas se mantiene en un nivel muy similar al observado en la empresa minera.

En cuanto a las recompensas Tinoco Plasencia (2024) encontró en una empresa peruana una correlación moderada positiva con el Clima Organizacional de 0.539. Para Gas Agra la situación es muy similar con una correlación de 0.483 un poco más débil. Aunque las recompensas ejercen una influencia en el clima organizacional no es la correlación más fuerte que se ha encontrado en ninguno de los estudios.

Otra mirada a al comportamiento de las recompensas es lo encontrado por Vera-Noriega et al. (2023), destacando que la correlación entre los directivos con las recompensas es de 0.407 muy aproximado al comportamiento dentro de Gas Agra donde los resultados de esta correlación son de 0.462, además este mismo estudio obtuvo una correlación de 0.784 entre el clima organizacional y la satisfacción laboral otro valor similar a este estudio donde la correlación es de 0.697.

En contraste con el sector Salud los hallazgos encontrados en un estudio dentro del *Hospital Universitario de Guayaquil* (Vera Chonana & Ayala García, 2023) demostraron que el compromiso organizacional influye de manera positiva con el clima laboral, así como los factores como relación con los jefes, la remuneración y la innovación. Un reflejo de lo que también ocurre en Gas Agra.

De acuerdo con Fuster Gómez et al. (2024), y su estudio *Clima Organizacional, Satisfacción Laboral y Burnout en el Personal Administrativo en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión* existe una correlación positiva ligera entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de 0.299 de ese lugar, a diferencia de lo que sucede en Gas Agra, en donde de igual forma existe una correlación positiva, pero esa de manera considerable 0.697.

Un ámbito que se ha estudiado bastante del compromiso organizacional es la percepción recibida a partir del género ya sea hombre o mujer. El estudio "Género y compromiso organizacional: evidencia de una encuesta nacional en Polonia" de Adamchik & Sedlak (2024) acepta la hipótesis de que el compromiso organizacional es igual entre hombres y mujeres, si bien las mujeres mostraron un compromiso estadísticamente significativamente mayor que los hombres, el tamaño del efecto se describió como insignificante. Una situación similar a lo que ocurre en Gas Agra donde el género no ha sido un factor determinante para el compromiso ni para la percepción del clima organizacional. Estas situaciones son contrastantes con lo obtenido por Xia et al. (2022) quien encontró que las mujeres se sienten más conectadas y comprometidas con la organización lo que reduce su intención de dejar el trabajo en comparación con los hombres.

Por último, De La Cruz-Urrutia (2022) en su investigación *Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional en tiempos de emergencia sanitaria* confirma que existe relación positiva y significativa entre el liderazgo de los directivos y el clima organizacional con valores de correlación media de 0.628 para cada estilo de liderazgo evaluado. Aunque bajo el contexto de la pandemia la similitud de resultados actuales con los de Gas Agra también son significativos y con una correlación más positiva fuerte de 0.847 para la dirección y de 0.771 para el liderazgo.

## **Conclusiones**

El objetivo de esta investigación es analizar la influencia del Propósito de la empresa y el compromiso de los empleados en el clima organizacional dentro de las dimensiones del clima organizacional de los empleados de Gas Agra.

Con la finalidad de comprobar si el Propósito de la empresa y el compromiso de los empleados influyen significativamente en el clima organizacional de los empleados de Gas Agra.

Los resultados obtenidos de esta investigación permiten afirmar que existe una correlación significativa entre el clima organizacional variables propósito de la empresa y compromiso de los empleados esto refuerza la idea de que un propósito organizacional bien comunicado, así como un compromiso sólido de los colaboradores en percepción.

Un hallazgo relevante es que las dimensiones del liderazgo y dirección tuvieron las puntuaciones más altas de correlación lo que confirma que es un papel decisivo para favorecer, pero también para deteriorar el clima organizacional. Fortalecer las capacidades de liderazgo en puestos gerenciales se convierte en una línea estratégica prioritaria para la empresa, adema de incluir la implementación de programas de formación y desarrollo de liderazgo en los mandos medios. De esta forma se atiende una dimensión tan sensible que si bien por ahora ha resultado bien evaluada lo cual repercute directamente en el clima organizacional un error en estos ámbitos se reflejara de igual forma negativamente en la percepción del clima organizacional.

El sistema de recompensas es la dimensión con menor impacto sobre el clima organizacional lo que hace referencia a que existen factores con mayor peso que las

recompensas económicas para la percepción del clima organizacional. Para esta investigación las recompensas fueron tomadas solamente como parte del factor económico es posible que, los empleados valoren en mayor medida otros elementos de recompensas asociadas más a un salario emocional como podrían ser la flexibilidad laboral, las oportunidades de crecimiento, el equilibrio de vida o cualquier otro factor no incluido en esta investigación. Un estudio futuro sobre recompensas podría darnos un panorama diferente de cómo se comportan sobre el clima organizacional y si las recompensas no económicas tienen un impacto mayor.

A pesar de que la variable propósito de la empresa es la que más influye en el clima organizacional, la dimensión moral de esta variable es una de las que cuentan con la correlación más débil de todas, en contrate con la correlación de las otras dimensiones de la variable como son dirección, innovación y liderazgo. Podría deberse a una percepción distinta de los valores de la empresa por parte de los empleados con el trabajo de los directivos, falta de difusión o implementación de ellos o simplemente no están tan marcados en la organización, abriendo un espacio para futuros análisis sobre esta dimensión.

En cuanto la innovación fomentar espacios de colaboración donde se puedan proponer mejoras, alimentar la creatividad de los empleados y experimentar para aprender nuevas formas de trabajo, pueden construir una oportunidad para seguir fortaleciendo esta dimensión y con ello el clima organizacional.

Aunque los resultados de Gas Agra nos permiten concluir que la percepción del clima organizacional es buena y en varios casos hasta excelente la forma de recolección de datos puede introducirnos un posible sesgo. En caso particular del personal administrativo

el instrumento se distribuyó vía correo electrónico lo que facilitó la recolección de datos, pero también pudo generar desconfianza de los empleados al asociarse que podría haber un rastreo de quien contesto cada encuesta dudando del anonimato. Por otra parte, en los levantamientos presenciales con el personal operativo de ventas la presencia del departamento de recursos humanos, así como supervisores de ventas, aunque pensada para facilitar el levantamiento pudo generar desconfianza en el personal sintiéndose observados y contestando bajo presión. Para investigaciones posteriores se recomienda participación de personal externo a la empresa para que garantice mayor neutralidad y genere más confianza.

En consecuencia, se sugieren las siguientes ideas de acción

Desarrollo de programas de formación y planes de liderazgo

Esta línea de acción se fundamenta en el alto impacto que tiene el liderazgo en el clima organizacional de Gas Agra, además de su alto y positivo impacto también en factores como la satisfacción de .821 y aunque menor también positivo en la motivación.562. Los programas deben enfocarse en dar competencias a los mandos medios y altos para ejercer sus liderazgos de manera eficaz. Fortaleces las capacidades de liderazgo puede ejercer un efecto multiplicador en el clima organizacional ya que impacta positivamente en múltiples dimensiones del clima organizacional.

Refuerzo de la comunicación del propósito moral de la empresa con campañas internas que destaquen la responsabilidad social, la ética corporativa y el impacto positivo en la sociedad

Campañas de comunicación del Propósito de la empresa.



La correlación más débil de esta investigación es la que muestra entre el clima organizacional y la moral con .544, indicando que posiblemente haya una desconexión entre los valores organizacionales y la percepción de ellos por parte de los empleados.

Las campañas para la difusión deben enfocarse en hacer que los empleados vean como algo tangible los principios corporativos, demostrarles en que actividad se encuentran presentes y como se aplican en la cotidianidad de su trabajo.

Revisión del sistema de recompensas.

Las correlaciones más bajas se encuentran ligadas al sistema de recompensas, este sistema que fue evaluado por la parte económica, esto sugiere una revisión del sistema actual de recompensas que de apertura a otro tipo de incentivos como un modelo de salario emocional donde se puedan incluir flexibilidad laboral, desarrollo profesional y un bien estar integral, considerando una segunda evaluación de recompensas con otra perspectiva no limitada a lo monetario.

Fomento de la innovación como creación de foros de ideas

Al crear un foro de ideas en Gas Agra no solo se da la oportunidad al personal de explorar nuevos modos de realizar un trabajo si no de fomentar la creatividad. Estos foros pueden crear un círculo de ideas que contribuyan a la búsqueda de la mejora continua y el bien estar organizacional.

## Índice de Tablas.

|                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabla 1</b> Matriz de Congruencia Metodológica .....                                                          | 9  |
| <b>Tabla 2</b> Modelos del Propósito Organizacional .....                                                        | 23 |
| <b>Tabla 3</b> Definiciones del compromiso laboral de acuerdo con Boccoli et al. (2023).....                     | 29 |
| <b>Tabla 4</b> Modelos del Compromiso laboral .....                                                              | 30 |
| <b>Tabla 5</b> Conceptualización Histórica del Clima Organizacional.....                                         | 35 |
| <b>Tabla 6</b> Modelos de Evaluación del Clima Organizacional .....                                              | 36 |
| <b>Tabla 7</b> Cuestionario para medir el Clima Organizacional .....                                             | 45 |
| <b>Tabla 8</b> Ítems utilizados en el modelo de Mendez Valencia et al. (2025).....                               | 47 |
| <b>Tabla 9</b> Instrumento .....                                                                                 | 48 |
| <b>Tabla 10</b> Diferentes consideraciones para la fiabilidad del instrumento con $\alpha$ de Cronbach.<br>..... | 51 |
| <b>Tabla 11</b> Estadísticas de fiabilidad del instrumento ( $\alpha$ de Cronbach). .....                        | 51 |
| <b>Tabla 12</b> Prueba de normalidad Kolmogórov–Smirnov. ....                                                    | 52 |
| <b>Tabla 13</b> Valores de comprobación para la prueba de normalidad Kolmogórov–Smirnov.<br>.....                | 53 |
| <b>Tabla 14</b> Correlaciones de Spearman entre variables principales .....                                      | 54 |
| <b>Tabla 15</b> Correlación de Spearman Clima Organizacional y dimensiones del Propósito ..                      | 55 |
| <b>Tabla 16</b> Correlación de Spearman Clima Organizacional y dimensiones del Compromiso<br>.....               | 56 |
| <b>Tabla 17</b> Correlación de Spearman entre Clima Organizacional y todas las dimensiones                       | 57 |
| <b>Tabla 18</b> Correlación de Spearman entre las dimensiones .....                                              | 58 |
| <b>Tabla 19</b> Resumen de pruebas chi-cuadrado. ....                                                            | 60 |
| <b>Tabla 20</b> Clasificación del Clima Organizacional por niveles. ....                                         | 61 |
| <b>Tabla 21</b> Clasificación del Propósito por niveles. ....                                                    | 63 |
| <b>Tabla 22</b> Clasificación del Compromiso de los empleados por niveles. ....                                  | 65 |
| <b>Tabla 23</b> Distribución porcentual por niveles de todas las dimensiones. ....                               | 66 |
| <b>Tabla 24</b> Resumen de pruebas chi-cuadrado con intervalos.....                                              | 68 |
| <b>Tabla 25</b> Distribución del personal por rango de edad .....                                                | 69 |
| <b>Tabla 26</b> Distribución del personal por genero.....                                                        | 71 |
| <b>Tabla 27</b> Distribución del personal por grado académico alcanzado .....                                    | 73 |
| <b>Tabla 28</b> Distribución del personal por departamento.....                                                  | 75 |
| <b>Tabla 29</b> Distribución del personal por puesto de trabajo .....                                            | 78 |
| <b>Tabla 30</b> Prueba alfa de Cronbach para cada ítem .....                                                     | 99 |

## Índice de figuras

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1</b> Modelo de Investigación.....                                                | 8  |
| <b>Figura 2</b> Calculo de la Muestra en la Plataforma Survey Monkey.....                   | 42 |
| <b>Figura 3</b> Recolección de datos del personal de Ventas .....                           | 44 |
| <b>Figura 4</b> Percepción del Clima Organizacional.....                                    | 62 |
| <b>Figura 5</b> Percepción del Propósito de la Empresa.....                                 | 64 |
| <b>Figura 6</b> Percepción del Compromiso Laboral.....                                      | 65 |
| <b>Figura 7</b> Percepción de las dimensiones de la Variable Propósito.....                 | 67 |
| <b>Figura 8</b> Percepción de las dimensiones de la Variable Compromiso .....               | 67 |
| <b>Figura 9</b> Distribución del personal por rango de edad .....                           | 69 |
| <b>Figura 10</b> Histograma de la percepción del Clima Organizacional por edades .....      | 70 |
| <b>Figura 11</b> Distribución del personal por genero.....                                  | 71 |
| <b>Figura 12</b> Histograma percepción del clima organizacional por género .....            | 72 |
| <b>Figura 13</b> Distribución del personal por grado académico alcanzado.....               | 73 |
| <b>Figura 14</b> Histograma de la percepción del Clima Organizacional por escolaridad ..... | 74 |
| <b>Figura 15</b> Distribución del personal por departamento .....                           | 75 |
| <b>Figura 16</b> Histograma de la percepción del Clima Organizacional por departamento..... | 76 |
| <b>Figura 17</b> Distribución del personal por puesto de trabajo .....                      | 77 |
| <b>Figura 18</b> Histograma de la percepción del Clima Organizacional por puesto.....       | 79 |
| <b>Figura 19</b> Difusión de la encuesta digital al personal administrativo .....           | 98 |

## Referencias

- Acosta, B. U., & Venegas, C. G. (2010). CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA CERVECERA: UN ESTUDIO EXPLORATORIO. *Revista IIPSI, Facultad de Psicología UNMSM*, 13, 163–172. <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v13n1/a11.pdf>
- Adamchik, V., & Sedlak, P. (2024). Gender and organizational commitment: evidence from a nationwide survey in Poland. *Central European Management Journal*, 32(4), 515–533. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-05-2023-0201>
- Adhwarjee, D. K., Majumder, M. C., & Bnerjee, N. (2013). Exploring Crosby's Fourteen Steps to Quality Improvement Applied to Industry. (*IJITR*) *INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATIVE TECHNOLOGY AND RESEARCH*, 1(6), 544–546. <http://www.ijitr.com>
- Alejandre, S. N. J., Ortiz, M. J. O., & Izaguirre, R. C. R. (2018). LA RELACIÓN CULTURA GEOGRÁFICA-ESPACIO GEOGRÁFICO EN LA FORMACIÓN DE LA IDENTIDAD CULTURAL. *Revista Electrónica de Geografía Austral*. <https://revistanadir.yolasite.com/resources/ARTICULO%20SUSEL%20ALEJANDRE%20NADIR.pdf>
- Alif, S. S. (2023). Impact of Organizational Behavior on Job Satisfaction with Its Effect on Organizational Performance. *Research on Humanities and Social Sciences*, 13(3), 2023. <https://doi.org/10.7176/RHSS/13-3-02>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Álvarez-González, B. (2022). *La influencia de la motivación laboral en el compromiso y la felicidad en el trabajo*. ICADE BUSINESS SCHOOL.
- Álvaro, E. J. L. (2003). *Fundamentos Sociales del comportamiento Humano*. UOC.
- Arguello, A. M., Lluminguano, E. P., Gavilánez, C. C., & Torres, L. O. (2020). *ADMINISTRACION DE EMPRESAS ELEMENTOS BASICOS*. PONS PUBLISHING HOUSE /.
- Arnstein, S. R. (1969). A Ladder Of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
- Arriaga Martínez, A. A., & Roque López, V. M. (2018). Theoretical approach of innovation in organizations: background and research perspectives. *Revista de El Colegio de San Luis*, 17, 77–106. <https://doi.org/10.21696/rcsl8172018802>
- Baena, G. P. (2017). *Metodología de la investigación* (3era ed.). Grupo Editorial Patria. [www.editorialpatria.com.mx](http://www.editorialpatria.com.mx) [www.sali.org.mx](http://www.sali.org.mx)
- BARLEY, S. R., & KUNDA, G. (1992). PLAN Y DEDICACION: OLEADAS DE LAS IDEOLOGÍAS DE CONTROL NORMATIVO Y RACIONAL EN EL DISCURSO ADMINISTRATIVO. *Administrative Science Quarterly*, 36, 363–399. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19136/20082>

- Basurto, A. R. (2013). Estructura y recomposición de la industria automotriz mundial. Oportunidades y perspectivas para México. *Economía UNAM*, 10, 75–92. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1665-952X\(13\)72204-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1665-952X(13)72204-7)
- Berger, V. W., & Zhou, Y. (2014). Kolmogorov–Smirnov Test: Overview. In *Wiley StatsRef: Statistics Reference Online*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118445112.stat06558>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3rd ed.). Pearson.
- Bertalanffy, L. von. (1976). *Teoría General de Sistemas*. Fondo de Cultura Económica.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., Edinger-Schons, L. M., & Neureiter, M. (2023). Corporate Purpose and Employee Sustainability Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 183(4), 963–981. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05090-5>
- Bindeoué Nassè, T., Nangpiire, C., Linda, G., & Nassè, T. B. (2024). Advances in Consumer Research The Effect of Business Ethics and Corporate Social Responsibility on Business Success: Insights from Ghana. In *Advances in Consumer Research* (Vol. 1). <https://acr-journal.com/>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Boccoli, G., Gastaldi, L., & Corso, M. (2023). The evolution of employee engagement: Towards a social and contextual construct for balancing individual performance and wellbeing dynamically. *International Journal of Management Reviews*, 25(1), 75–98. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12304>
- Braverman, H. (1981). *Trabajo y capital monopolista* (4ta ed.). Editorial Nuestro Tiempo. [https://proletarios.org/books/Braverman-Trabajo\\_y\\_capital\\_monopolista.pdf](https://proletarios.org/books/Braverman-Trabajo_y_capital_monopolista.pdf)
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones* (L. Paéz de Villalpando & F. C. Garcíadealba, Eds.). Editorial Trillas.
- Bustillos, L. C. (2016). *EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA M.C. DISTRIBUCIONES S.A. DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO*. <https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/42faa4a9-9172-4518-89f1-27f91acad27a/content>
- Calderón, D. A. A., Godoy, M. J. M., & Marrero, A. M. (2023). VALIDATION OF AN ORGANIZATIONAL CLIMATE SCALE IN A MILITARY HIGHER EDUCATION INSTITUTION: IMPLICATIONS FOR RESEARCH AND PRACTICE. *CHAKIÑAN, REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES*, 22, 128–144. <https://doi.org/10.37135/chk.002.22.08>
- Carless, S. A. (2004). DOES PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT MEDIATE THE RELATIONSHIP BETWEEN PSYCHOLOGICAL CLIMATE AND JOB SATISFACTION? *Journal of Business and Psychology*, 18(4).

- Carro, R. P., & González, D. G. (2016). *Administración de la Calidad Total*. Facultad de Ciencias Economicas y Sociales, Universidad Nacional del Mar del Plata.
- Chiavenato, I. (2009a). *Comportamiento organizacional* (Segunda).
- Chiavenato, I. (2009b). *Gestión del talento humano*.
- Chiavenato, Idalberto. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7th ed.). Mc Graw Hill.
- Chica, D. C. (2017). *El modelo de Denison y su impacto en la Cultura Organizacional, caso Compañía Gardosgran S.A.* Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil-UTEG.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>
- Cohen, R. Jay., & Swerdlik, M. E. . (2018). *Psychological testing and assessment : an introduction to tests and measurement* (NINTH). McGraw-Hill Education.
- Contreras Cueva, A. B., & Gómez Gómez, A. (2018). Aplicación de los Cuestionarios de Denison para determinar las características de la Cultura Organizacional. *REVISTA DE INVESTIGACIÓN SIGMA*, 5(01), 59. <https://doi.org/10.24133/sigma.v5i01.1204>
- Coriat, B. (2000). *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre taylorismo, el fordismo y la producción en masa* (12th ed.). siglo veintiuno editores. <https://arxiujosepserradell.cat/wp-content/uploads/2023/07/El-taller-y-el-crono%CC%81metro.-Ensayo-sobre-taylorismo-el-fordismo-y-la-produccio%CC%81n-en-masa-Benjamin-Coriat-Z-Library.pdf>
- Cozy, P. C. (2004). *Métodos de investigación del comportamiento* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Daft, R. L. (2004). *Administración* (6th ed.). Thomson.
- De La Cruz-Urrutia, L. L. (2022). Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional en tiempos de emergencia sanitaria. *Horizontes. Revista de Investigación En Ciencias de La Educación*, 6(22), 135–146. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i22.322>
- Denison, D. R. (1990). Denison Organizational Culture Survey. *Denison Consulting*.
- Díaz, D. I. G. (2018). *CLIMA LABORAL SEGÚN EL MODELO DE LITWIN Y STRINGER APLICADO A LA EMPRESA MOLIPERÚ*. UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO.
- Diccionario de la Lengua Española. (2025). *Real Academia de la Lengua Española*. <https://www.rae.es/>.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Pitman Publishing.
- Fricke, P. (1976). A Comparative Analysis of Complex Organizations, by Amitai Etzioni . *Political Science Quarterly*, 91(2), 341–342. <https://doi.org/10.2307/2148419>
- Fuster Gómez, J. K., Hermoza Caldas, A. F., Romero Echevarría, L. M., & Fuster Zuñiga, N. L. (2024). Clima organizacional, satisfacción laboral y burnout en el personal administrativo en la

- Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. *Investigación & Desarrollo*, 32(2), 157–184.  
<https://doi.org/10.14482/indes.32.02.005.224>
- García-Bellido, R., González-Surch, J., & Jornet-Meliá, J. M. (2010). *SPSS:PRUEBAS NO PARAMÉTRICAS KOLMOGOROV SMIRNOV*.
- García-Rubiano, M., Toro, R., Díaz-Fúnez, P. A., Mañas-Rodríguez, M. Á., Pazmay-Ramos, S. G., & Matabanchoy, S. M. (2024). El papel del clima organizacional como mediador entre la disposición al cambio y el bienestar eudaimónico. *Suma Psicológica*, 31(1), 37–44.  
<https://doi.org/10.14349/sumapsi.2024.v31.n1.5>
- García-Rubiano, M., Vesga-Rodriguez, J., & Gómez-Rada, C. A. (2020). *Clima organizacional : Teoría y práctica* (Vol. 4). Universidad Católica de Colombia.
- Gartenberg, C. (2024). *Corporate Purpose and Firm Strategy*.
- George, G., Haas, M. R., McGahan, A. M., Schillebeeckx, S. J. D., & Tracey, P. (2023). Purpose in the For-Profit Firm: A Review and Framework for Management Research. In *Journal of Management* (Vol. 49, Issue 6, pp. 1841–1869). SAGE Publications Inc.  
<https://doi.org/10.1177/01492063211006450>
- Guitierrez, H. P., & De la Vara, R. S. (2013). *Control estadístico de la calidad y Seis Sigma* (2nd ed.). McGrawHill.
- Gutierrez, H. P. (2014). *CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD* (4th ed.). McGrawHill.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.  
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Harari, Y. N. (2015). *Sapiens De Animales a Dioses* (Debate).
- Hernández y Rodríguez, S. (2011). *Introducción a la Administración*. Mc Graw Hill.  
[www.xlibros.com](http://www.xlibros.com)
- Herzberg, F. (1956). *The Motivation to Work*. Routledge.
- Jones-Khosla, L. A., & Gomes, J. F. S. (2023). Purpose: From theory to practice. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(1), 90–103. <https://doi.org/10.1002/joe.22203>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. In *Academy of Management Journal* (Vol. 33, Issue 4).
- Katebi, A., Hosseinkhah Eghdam, H., Baseri, H., & Salehi, A. M. (2024). The relationship between innovation and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Management & Organization*, 30(6), 2474–2494. <https://doi.org/10.1017/jmo.2024.13>
- Lee, H. (2023). Organization resilience and organizational commitment: The roles of emotion appraisal and psychological safety. *Human Resources Management and Services*, 5(2), 3371.  
<https://doi.org/10.18282/hrms.v5i2.3371>

- Levering, R. (1990). *Great Place to Work*. Great Place to Work Institute.  
[https://smith.queensu.ca/\\_templates/documents/centres/business-venturing/guide1-getting-started.pdf](https://smith.queensu.ca/_templates/documents/centres/business-venturing/guide1-getting-started.pdf)
- Lewin, K. (1936). *PRINCIPLES OF TOPOLOGICAL PSYCHOLOGY* (M. Clifford T, Ed.). McGRAW-HILL.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally-created 'social climates.' *The Journal of Social Psychology*, 10, 271–299.
- Lie, D., Saraswati, K. D. H., & Lie, D. S. (2023). Work Engagement Influences Affective Commitment: Psychological Capital and Perceived Organisation Support As Moderators. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 38(2). <https://doi.org/10.22146/jieb.v38i2.6821>
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston.
- Llaure-Ayala, E. R. (2025). La recompensa y satisfacción laboral en contextos organizacionales: Una revisión sistemática. *Arandu UTIC*, 12(1), 3327–3351.  
<https://doi.org/10.69639/arandu.v12i1.810>
- Lucas, R. L. (2010). *Explicame la Persona*. Edizioni ART.
- Maghsoodloo, S., Ozdemir, G., Jordan, V., & Huang, C.-H. (2004). Strengths and Limitations of Taguchi's Contributions to Quality, Manufacturing, and Process Engineering. In *Journal of Manufacturing Systems*.
- Martinez, R. M. O., Tuya, L. C. P., & Martinez, M. O. (2009). EL COEFICIENTE DE CORRELACION DE LOS RANGOS DE SPEARMAN CARACTERIZACION. *Rev Haban Cienc Méd La Habana*, VIII(2).
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.  
<https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mayo, E. (1972). *Problemas Humanos de una Civilización Industrial*. Ediciones Nueva Visión.
- Mendez Valencia, S., Méndez, A., Hernandez-Sampieri, R., & Morúa Ramírez, J. (2025). ESCALA PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL: DISEÑO Y ANÁLISIS DE PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS SCALE FOR THE ASSESSMENT OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE: DESIGN AND ANALYSIS OF PSYCHOMETRIC PROPERTIES. *REVISTA DE PSICOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO*, 14(42), 181–211.
- Modragón, M. A. B. (2014). INFORMACIÓN CIENTÍFICA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD PROGRAMA DE FISIOTERAPIA. *Movimiento Científico*, 8, 98–104.
- Morrison, A. D., & Mota, R. (2023). A Theory of Organizational Purpose. *Academy of Management Review*, 48(2), 203–219. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0307>
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*.
- Opolot, J. S., Lagat, C., Kipsang, S. K., & Muganzi, Y. K. (2024). Organisational culture and organisational commitment: the moderating effect of self-efficacy. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 6(3), 280–296. <https://doi.org/10.1108/JHASS-09-2023-0105>



- Peña-Suárez, E., Muñiz, J., Campillo-Álvarez, Á., Fonseca-Pedrero, E., & García-Cueto, E. (2013). Assessing organizational climate: Psychometric properties of the CLIOR Scale. *Psicothema*, 25, 137–144. <https://doi.org/10.7334/psicothema2012.260>
- Perez, P. J. D. (2012). *PSICOLOGÍA DEL MEXICANO*.
- Pérez-Urbe, R. (2013). CORRELACIÓN ENTRE LA CREDIBILIDAD EN LA ALTA GERENCIA Y LA CAMARADERÍA CON LA FORMACIÓN DE UN AMBIENTE DE RESPETO EN LAS GREAT PLACE TO WORK EN COLOMBIA. *Rev.Ciencia.Poder.Aéreo.*, 8, 47–67.
- Petrucci, E. (1966). *La teoría de Amitai Etzioni Aplicada al Análisis del Servicio de Extensión de Costa Rica* [Instituto Iberoamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA]. [https://repositorio.catie.ac.cr/bitstream/handle/11554/2814/La\\_teoria\\_de\\_Amitai\\_Etzioni.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.catie.ac.cr/bitstream/handle/11554/2814/La_teoria_de_Amitai_Etzioni.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Phimister, A., & Torruella, A. (2021). *El libro de la innovación*. Serveis editorials. [www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)
- Prado de Araújo, M. B., Melo Ribeiro, H. C., & Porfírio Moura, M. Á. (2023). CLIMA ORGANIZACIONAL. *RAHIS- Revista de Administração Hospitalar e Inovação Em Saúde*, 20(1), 48–66. <https://doi.org/10.21450/rahis.v20i1.7452>
- Proaño Vargas, J. O., & Fernández Lorenzo, A. (2024). Liderazgo y clima organizacional de innovación en una empresa minera ecuatoriana. *COODES*, 12(1). <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/698>
- Radetich, N. F. (2015). EL CAPITALISMO Y EL RECHAZO DE LOS LÍMITES. *ACTA SOCIOLÓGICA*, 69, 17–50. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.acso.2016.02.002>
- Ramesh, H. (2023). *A FRAMEWORK FOR CORPORATE INNOVATION MANAGEMENT AND MANAGERIAL INNOVATION IN MEDICAL DEVICES INDUSTRY*. Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT.
- Ramos-Moreno, D. C. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*.
- Reyes, A. P. (2004). *Administración Moderna*. LIMUSA.
- Reynoso, M. (2025, February 4). El propósito organizacional: por qué perdemos el rumbo y el reto de recuperarlo. *El Economista*.
- Rivero, J. E. (2024). ¿A trabajo igual, salario igual? La brecha salarial de género en México: políticas públicas para su disminución. *Intersticios Sociales*, 27, 390–408. [www.forbes.com/sites/](http://www.forbes.com/sites/)
- Robbins, Stphen, P., & Decenzo, D. A. (2013). *Fundamentos de ADMINISTRACIÓN CONCEPTOS ESENCIALES Y APLICACIONES* (13th ed.). Pearson Educación de México.
- Robles, L. T. (2016). Dirección y estrategia. Reflexión práctica desde lo humano y lo empresarial. *Revista Gestión y Desarrollo*, 13, 31–46.

- Rocamora, C. B. (2021). *Evolución del Concepto del Clima Organizacional a lo largo del tiempo*. Universidad Miguel Hernández.
- Rodríguez, C. M. (2013). Oligopoli y competencia mundial en la industria automotriz. *Economía Informa*, 383, 107–130. [https://doi.org/10.1016/S0185-0849\(13\)71344-6](https://doi.org/10.1016/S0185-0849(13)71344-6)
- Rojas, S. R. (2012). *Métodos para la Investigación Social* (12th ed.). Plaza y Valdés Editores.
- Rumbles, S. D. (2022). *Reengaging with Engagement: A Reinterpretation of Kahn's Theory of Personal Engagement in a Care Home Setting*. University of Portsmouth.
- Saccaco Diaz, D. I. (2023). Clima organizacional y compromiso laboral de los docentes de una institución educativa privada de ventanilla callao, 2022. In *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar* (Vol. 7, Issue 2). [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i3.5952](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.5952)
- Salkind, N. J. (1999). *Métodos de investigación*. Prentice Hall.
- Sampieri, H. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN* (5ta ed.).
- Schein, E. H. (2010). *ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP* (Fourth). Jossey-Bass. [www.josseybass.com](http://www.josseybass.com)
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468–482. <https://doi.org/10.1037/apl0000090>
- Segredo, P. A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39.
- Sepúlveda Moreno, C. O., Zazueta-Beltrán, H. G., & Martínez Chairez, J. E. (2025). Diagnóstico sobre Satisfacción y Compromiso en el Trabajo: Estudio de Caso en un Restaurante de Culiacán, México. *INVURNUS*, 20(1). <https://doi.org/10.46588/invurnus.v20i1.126>
- Simpson, E. H., & Balsam, P. D. (2016). The behavioral neuroscience of motivation: An overview of concepts, measures, and translational applications. *Current Topics in Behavioral Neurosciences*, 27, 1–12. [https://doi.org/10.1007/7854\\_2015\\_402](https://doi.org/10.1007/7854_2015_402)
- Streiner, D. L. (2003). Starting at the beginning: An introduction to coefficient alpha and internal consistency. *Journal of Personality Assessment*, 80(1), 99–103. [https://doi.org/10.1207/S15327752JPA8001\\_18](https://doi.org/10.1207/S15327752JPA8001_18)
- Tinoco Plasencia, C. J. (2024). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa peruana. *Industrial Data*, 26(2), 217–237. <https://doi.org/10.15381/idata.v26i2.25407>
- Toprak, M., & Karakus, M. (2018). Psychological Climate in Organizations: A Systematic Review. *European Journal of Psychology and Educational Research*, volume-1-2012(volume1-issue1.html), 43–52. <https://doi.org/10.12973/ejper.1.1.43>

- Toro Álvarez, F. (1998). Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 114(3), 333–344.
- Trompetero, H. J. (2020). *Análisis de factores de clima organizacional en Sede Nacional José Celestino Mutis* [Universidad Nacional Abierta y a Distancia].  
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/36248/Hjtrompeterob.pdf>
- van Ingen, R., Peters, P., De Ruiter, M., & Robben, H. (2021). Exploring the Meaning of Organizational Purpose at a New Dawn: The Development of a Conceptual Model Through Expert Interviews. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675543>
- Vera Chonana, R., & Ayala García, M. (2023). EFECTO DEL CLIMA LABORAL EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES. CASO: HOSPITAL UNIVERSITARIO DE GUAYAQUIL 2023. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 10(3), 190.  
<https://doi.org/10.46677/compendium.v10i3.1219>
- Vera-Noriega, J. Á., Borbón-Morales, C. G., Mejía-Trejo, J., & Durazo-Salas, F. F. (2023). Relación y comparación entre las variables de clima organizacional, satisfacción y calidad de vida en una empresa de ventas por teléfono en el noroeste de México. *Scientia et PRAXIS*, 3(05), 83–109.  
<https://doi.org/10.55965/setp.3.05.a4>
- Vitasari, A., & Yustina, A. I. (2023). The Link Between Authentic Leadership, Work Meaningfulness, and Work Engagement in Auditors. *Accounting Analysis Journal*, 12(1), 71–83.  
<https://doi.org/10.15294/aaj.v12i1.63238>
- Xia, D., Sun, J., Zhang, C., & Zhang, Y. (2022). The relationship between organizational commitment and turnover intention among temporary employees in the local government: Mediating role of perceived insider status and moderating role of gender. *Frontiers in Psychology*, 13.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1024139>
- Zea Barahona, C. A., Soledispa Rodríguez, X. E., Baque Morán, A. B., Ayón Ponce, G. I., Álvarez Pincay, D. E., & Muñiz Jaime, L. P. (2019). *LA METODOLOGÍA Y LA INVESTIGACIÓN*. MAWIL.  
<https://doi.org/10.26820/978-9942-787-96-5>

## Anexos

**Figura 19**

### *Difusión de la encuesta digital al personal administrativo*



Coordinador de Recursos Humanos

Para: @ Coordinador de Normatividad; @ Coordinador de Capacitación; @ Programación Sistemas; @ Jefe de Sistemas; @ Sopr  
CC: @ Gerente Administrativo

Buenas tardes 😊

El presente correo es para solicitar su apoyo para responder el siguiente cuestionario.

Favor de darle clic a la siguiente liga

**IMPORTANTE:**

1. Las respuestas serán anónimas
2. Se debe de responder una encuesta por trabajador, favor de compartirla con el personal a tu cargo

<https://forms.gle/3t6KX2os3wr9Baja8>



### Evaluación Clima Organizacional

Gracias por participar en esta encuesta de clima organizacional, las respuestas serán completamente anónimas: no se recabarán datos personales ni información que pueda identificarte, y los resultados se presentarán de forma agregada o por grupos amplios para garantizar su privacidad. Tus percepciones son clave para comprender el entorno laboral y aportar

forms.gle

La fecha limite para contestarlo es el día viernes 18 de Julio.

Agradecemos tu apoyo 😊

**Tabla 30***Prueba alfa de Cronbach para cada ítem*

| <b>Ítem</b> | <b>Media de escala si el elemento se ha suprimido</b> | <b>Varianza de escala si el elemento se ha suprimido</b> | <b>Correlación total de elementos corregida</b> | <b>Correlación múltiple al cuadrado</b> | <b>Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido</b> |
|-------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| P1          | 90,17                                                 | 350,780                                                  | ,480                                            | ,444                                    | ,955                                                   |
| P2          | 90,46                                                 | 341,622                                                  | ,728                                            | ,711                                    | ,953                                                   |
| P3          | 90,68                                                 | 339,649                                                  | ,698                                            | ,685                                    | ,953                                                   |
| P4          | 90,93                                                 | 348,137                                                  | ,555                                            | ,509                                    | ,954                                                   |
| P5          | 91,20                                                 | 337,197                                                  | ,728                                            | ,703                                    | ,953                                                   |
| P6          | 91,21                                                 | 337,892                                                  | ,692                                            | ,602                                    | ,953                                                   |
| P7          | 90,00                                                 | 356,284                                                  | ,464                                            | ,397                                    | ,955                                                   |
| P8          | 90,87                                                 | 354,964                                                  | ,412                                            | ,407                                    | ,956                                                   |
| P9          | 90,90                                                 | 349,755                                                  | ,536                                            | ,582                                    | ,954                                                   |
| P10         | 90,78                                                 | 348,342                                                  | ,543                                            | ,672                                    | ,954                                                   |
| P11         | 90,29                                                 | 341,392                                                  | ,750                                            | ,728                                    | ,952                                                   |
| P12         | 90,76                                                 | 336,153                                                  | ,796                                            | ,694                                    | ,952                                                   |
| P13         | 90,96                                                 | 339,621                                                  | ,769                                            | ,706                                    | ,952                                                   |
| P14         | 90,63                                                 | 341,450                                                  | ,708                                            | ,603                                    | ,953                                                   |
| P15         | 90,86                                                 | 339,354                                                  | ,707                                            | ,667                                    | ,953                                                   |

| <b>Ítem</b> | <b>Media de escala<br/>si el elemento se<br/>ha suprimido</b> | <b>Varianza de<br/>escala si el<br/>elemento se ha<br/>suprimido</b> | <b>Correlación<br/>total de<br/>elementos<br/>corregida</b> | <b>Correlación<br/>múltiple al<br/>cuadrado</b> | <b>Alfa de<br/>Cronbach si el<br/>elemento se ha<br/>suprimido</b> |
|-------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| P16         | 90,80                                                         | 341,131                                                              | ,752                                                        | ,668                                            | ,952                                                               |
| P17         | 90,64                                                         | 336,662                                                              | ,818                                                        | ,792                                            | ,952                                                               |
| P18         | 90,87                                                         | 336,340                                                              | ,765                                                        | ,756                                            | ,952                                                               |
| P19         | 90,38                                                         | 340,217                                                              | ,763                                                        | ,774                                            | ,952                                                               |
| P20         | 90,82                                                         | 346,175                                                              | ,627                                                        | ,610                                            | ,954                                                               |
| P21         | 90,65                                                         | 349,984                                                              | ,603                                                        | ,588                                            | ,954                                                               |
| P22         | 90,43                                                         | 344,678                                                              | ,745                                                        | ,703                                            | ,953                                                               |
| P23         | 90,56                                                         | 341,581                                                              | ,759                                                        | ,737                                            | ,952                                                               |
| P24         | 90,98                                                         | 354,598                                                              | ,488                                                        | ,660                                            | ,955                                                               |
| P25         | 91,11                                                         | 352,577                                                              | ,538                                                        | ,724                                            | ,954                                                               |
| P26         | 91,09                                                         | 346,816                                                              | ,565                                                        | ,699                                            | ,954                                                               |

# **María de Lourdes Alcaraz Altamirano**

## **CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DEL SECTOR HIDROCARBUROS EL PAPEL DEL PROPÓSITO CORPORATIVO ...**

 Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

---

### **Detalles del documento**

Identificador de la entrega  
trncold::3117:527497412

Fecha de entrega  
13 nov 2025, 12:45 p.m. GMT-6

Fecha de descarga  
13 nov 2025, 1:37 p.m. GMT-6

Nombre del archivo  
CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DEL SECTOR HIDROCARBUROS EL PAPEL DEL PROPÓSITO....pdf

Tamaño del archivo  
2.0 MB

110 páginas

21.937 palabras

130.283 caracteres

## 18% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

### Filtrado desde el informe

- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

### Fuentes principales

- 18%  Fuentes de Internet
- 10%  Publicaciones
- 0%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

### Marcas de integridad

#### N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitan distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



# Formato de Declaración de Originalidad y Uso de Inteligencia Artificial

Coordinación General de Estudios de Posgrado  
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo



A quien corresponda,

Por este medio, quien abajo firma, bajo protesta de decir verdad, declara lo siguiente:

- Que presenta para revisión de originalidad el manuscrito cuyos detalles se especifican abajo.
- Que todas las fuentes consultadas para la elaboración del manuscrito están debidamente identificadas dentro del cuerpo del texto, e incluidas en la lista de referencias.
- Que, en caso de haber usado un sistema de inteligencia artificial, en cualquier etapa del desarrollo de su trabajo, lo ha especificado en la tabla que se encuentra en este documento.
- Que conoce la normativa de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, en particular los Incisos IX y XII del artículo 85, y los artículos 88 y 101 del Estatuto Universitario de la UMSNH, además del transitorio tercero del Reglamento General para los Estudios de Posgrado de la UMSNH.

| Datos del manuscrito que se presenta a revisión |                                                                                                                       |                            |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Programa educativo                              | Maestría en Administración                                                                                            |                            |
| Título del trabajo                              | CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DEL SECTOR HIDROCARBUROS: EL PAPEL DEL PROPÓSITO CORPORATIVO Y EL COMPROMISO LABORAL |                            |
|                                                 | Nombre                                                                                                                | Correo electrónico         |
| Autor/es                                        | María de Lourdes Alcaraz Altamirano                                                                                   | 1046732k@umich.mx          |
| Director                                        | Marco Alberto Valenzo Jiménez                                                                                         | marco.valenzo@umich.mx     |
| Codirector                                      | Arcadio Gonzalez Samaniego                                                                                            | arcadio.gonzalez@umich.mx  |
| Coordinador del programa                        | Mauricio Aurelio Chagolla Farias                                                                                      | mauricio.chagolla@umich.mx |

| Uso de Inteligencia Artificial |             |             |
|--------------------------------|-------------|-------------|
| Rubro                          | Uso (sí/no) | Descripción |
| Asistencia en la redacción     | No          |             |

# Formato de Declaración de Originalidad y Uso de Inteligencia Artificial

Coordinación General de Estudios de Posgrado  
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo



| Uso de Inteligencia Artificial             |             |                                                                                                                |
|--------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rubro                                      | Uso (sí/no) | Descripción                                                                                                    |
| Traducción al español                      | Si          | Traducción de artículos científicos y párrafos de libros al español.                                           |
| Traducción a otra lengua                   | No          |                                                                                                                |
| Revisión y corrección de estilo            | Si          | Revisión de gramática.                                                                                         |
| Análisis de datos                          | No          |                                                                                                                |
| Búsqueda y organización de información     | Si          | Localización de artículos científicos con líneas similares a mi investigación y recomendación de bibliografía. |
| Formateo de las referencias bibliográficas | No          |                                                                                                                |
| Generación de contenido multimedia         | No          |                                                                                                                |
| Otro                                       | No          |                                                                                                                |

| Datos del solicitante |                                       |
|-----------------------|---------------------------------------|
| Nombre y firma        | María de Lourdes Alcaraz Altamirano   |
| Lugar y fecha         | Morelia Michoacán, Noviembre del 2025 |