

**Influencia de la dirección administrativa sobre el compromiso y clima organizacional de los recursos humanos.**

**Influence of administrative management on the commitment and organizational climate of human resources.**

**Luis Alberto Amador Álvarez\***

*dad.lamador@uninter.edu.mx*

*Universidad Internacional, México.*

*Universidad Internacional San Isidro Labrador, Costa Rica.*

*\* Luis Alberto Amador Álvarez, Doctorado en la Universidad Internacional México, Master en gestión educativa con énfasis en liderazgo con la Universidad Nacional de Costa Rica, Licenciado en administración de empresas con énfasis en contaduría con la Universidad Internacional San Isidro Labrador y Licenciado en Orientación educativa y vocacional con la Universidad Nacional de Costa Rica. Ha laborado como académico de la Universidad Nacional de Costa Rica, docente en la Universidad Internacional San Isidro Labrador y Universidad Católica de Costa Rica, ejerce como contador y asesor financiero, además como Orientador del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica y escritor independiente. Cuenta con 18 años de ejercer en diferentes ambientes profesionales tanto del ámbito de las ciencias de la educación como de las ciencias económicas y administrativas, dentro de sus publicaciones se encuentran los artículos científicos -Gestión visionaria de la automatización intuitiva/Panorama financiero internacional de Costa Rica en tiempos de COVID-19 desde la perspectiva económica y social/ Sinergia entre la retrospectiva y prospectiva del clima y compromiso organizacional de los recursos humanos.*

---

## Resumen

Se realiza el presente artículo científico con base en una investigación Doctoral realizada durante 4 años en una organización del sur de Costa Rica, la misma pretendía conocer la influencia de la dirección administrativa sobre el clima y compromiso organizacional de los recursos humanos, a partir del análisis se evalúan cuatro variables relacionadas al clima organizacional, todas como conjunto analizadas desde las percepciones que tienen los recursos humanos sobre la dirección administrativa, dos de ellas tienen un carácter intrínseco, es decir tienen un aporte particular a sus metas y objetivos internos, estas serían la autonomía y la autorrealización, las otras dos se relacionan con lo extrínseco, evalúan su medio laboral externo, estas serían prestaciones y supervisión, en el caso del compromiso organizacional se trabaja exclusivamente en dos de sus componentes, el compromiso afectivo el cual es visto como una actitud positiva hacia el trabajo, genera empatía mayor sentido de pertenencia entre la realidad del individuo y la organización y el compromiso de continuidad, mismo que se relaciona al deseo innato de los trabajadores en abandonar la organización o continuar en ella, el factor determinante son los beneficios que ellos mismos no están dispuestos a sacrificar.

Todo el proceso contó con el soporte necesario, tales como modelos y teorías relacionadas al objeto de estudio, así mismo con un análisis metodológico guiado por correlaciones de Spearman y el método escalonado, el cual a partir de regresiones lineales y su algoritmo compara la variable dependiente con las independientes y establece un orden de fuerza o influencia que conllevan las variables sucesivamente a partir de su coeficiente de correlación (R) que nos suministra el porcentaje de explicabilidad y el coeficiente de determinación (R cuadrado) que explica la variabilidad de variable dependiente, dicho análisis se realiza bajo la perspectiva de la causalidad con el fin de dar respuesta detalladas a las preguntas de la investigación y generar aportación al conocimiento, mismo compartido en síntesis en el presente artículo. Se utiliza el cuestionario satisfacción laboral S20/23" de Meliá y Peiró (1989) y el cuestionario modelo de tres componentes de compromiso (TCM) de Meyer y Allen, 1991; 1997.

**PALABRAS CLAVE:** *Clima organizacional, compromiso organizacional, compromiso afectivo, compromiso de continuidad.*

## ABSTRAC

This scientific article is carried out based on a Doctoral research carried out for 4 years in an organization in the south of Costa Rica, which sought to know the influence of administrative management on the climate and organizational commitment of human resources, based on the analysis. Four variables related to the organizational climate are evaluated, all as a group analyzed from the perceptions that human resources have about administrative management, two of them have an intrinsic nature, that is, they have a particular contribution to their internal goals and objectives, these would be the autonomy and self-realization, the other two are related to the extrinsic, they evaluate their external work environment, these will be benefits and supervision, in the case of organizational commitment they work exclusively on two of its components, affective commitment which is seen as a positive attitude towards work, generates empathy, a greater sense of belonging between the reality of the individual and the organization and the commitment to continuity, which is related to the innate desire of workers to leave the organization or continue in it, the determining factor is the benefits that they themselves are not willing to sacrifice.

The entire process had the necessary support, such as models and theories related to the object of study, as well as a methodological analysis guided by Spearman correlations and the stepwise method, which based on linear regressions and its algorithm compares the dependent variable with the independent ones and establishes an order of strength or influence that the variables carry successively based on their correlation coefficient (R) that provides us with the percentage of explainability and the coefficient of determination (R squared) that explains the variability of the dependent variable. This analysis is carried out from the perspective of causality in order to provide detailed answers to the research questions and generate contributions to knowledge, which is shared in summary in this article. The "job satisfaction questionnaire S20/23" by Meliá and Peiró (1989) and the three-component model of commitment (TCM) questionnaire by Meyer and Allen, 1991 are used; 1997.

**Key words:** *Organizational climate, organizational commitment, affective commitment, continuity commitment.*

---

## INTRODUCCIÓN

La elaboración de este artículo es parte de una secuencia de análisis producto de haber realizado un proceso investigativo de carácter científico, titulado la influencia de la dirección administrativa sobre el clima y compromiso organizacional de los recursos humanos, en una organización consolidada en todo el sur de Costa Rica, es asumido como un complemento basado en hallazgos de otro de los artículos del autor Amador Álvarez, titulado: “Sinergia entre la retrospectiva y prospectiva del clima y compromiso organizacional”.

La investigación considera 4 variables del clima organizacional, las cuales se relacionan a las motivaciones intrínsecas y extrínsecas, autonomía y autorrealización y respectivamente supervisión y prestaciones laborales, con relación al compromiso organizacional analiza dos variables, compromiso afectivo y compromiso de continuidad, a la luz de los hallazgos de la investigación se argumenta y generan perspectivas basadas en diferentes autores, en el marco del proceso administrativo, especialmente la etapa de la dirección.

Sirve de fundamento a todos este análisis el haber hecho uso de un marco metodológico que se planteó como su aportación al conocimiento, mismo basado en regresiones lineales a través del método escalonado, para efectos del presente artículo se realiza especial énfasis en la relación que dedujeron de manera independiente y entre si mismas las variables sujetas a estudio.

## MATERIALES Y MÉTODOS.

El presente artículo científico, parte de una investigación formal aplicada entre los años 2018 al 2023, comprende una indagación bibliográfica confiable y diversa, propia de una tesis Doctoral, un artículo que en el presente contexto presenta la relevancia e incidencia de las motivaciones en los trabajadores y su relación con el clima y compromiso organizacional.

La revisión literaria implícita en el documento proviene de fuentes primarias y secundarias, su recopilación ha sido sistemáticamente organizada y analizada científicamente, el proceso indicativo se constituyó por cuatro etapas principales, en la primera se elaboró un proceso investigativo aplicado al área de los recursos humanos, producto del proceso se desligan e incluyen diferentes hallazgos, algunos de estos implícitos en el presente documento, seguidamente se definió el tema y los objetivos del artículo, posteriormente se realizó un proceso de revisión y selección de información, finalmente se realizó la discriminación de referencias eligiendo las más relacionadas a los objetivos planteados, se utilizan instrumentos

respectivamente validados y medibles con su coeficiente alpha de Cronbach, se analiza la información de acuerdo a los parámetros estadísticos de fiabilidad y se deducen correlaciones y conclusiones de causalidad.

El enfoque que presenta el artículo se apega a la descripción cualitativa de un fenómeno, producto de un análisis cuasiexperimental, abarcando parte de una realidad, analiza y comprende a los sujetos y fenómenos desde una perspectiva libre de prejuicios y creencias, enfocándose en hechos, procesos, estructuras, personas, pero sobre todo datos, demostrando fundamento objetivo en toda su estructura.

## RESULTADOS

### Contexto en torno al clima y compromiso organizacional

Como bien se reseñó en el artículo: “sinergia entre la retrospectiva y prospectiva del clima y compromiso organizacional”, por el autor (Amador, 2021) previamente expuesto sobre la investigación que da paso al presente artículo, tanto los conceptos de clima y compromiso organizacional son relativamente nuevos, en una perspectiva unificada de varios autores, la definición global considera que el clima organizacional está determinado por las percepciones que tienen los trabajadores de su entorno laboral, lo que incide en sus actitudes y comportamientos, la divergencia entre ellos surge de considerar estas percepciones como individuales o compartidas por todos los miembros de la organización, o si estas son permanentes o temporales y sobre todo al valorar cuales variables incluir en su medición. El punto en común entre los investigadores del tema es que consideran la influencia del clima en el comportamiento y en las actitudes de los miembros de la organización. Muestra de esto consenso en la literatura se genera en los autores clásicos del tema hasta los más recientes, entre ellos Forehan y Gilmer (1964); Litwin y Stringer (1968); Forgous e Iturralde (1991); Goncalves (1997); Machorro, Ramos, Rosado, Morales y Romero Ortiz (2011); Dailey (2012); Chiavenato (2013); Patlan Pérez y Flores Herrera (2013); Robbins (2014)

Respecto al Compromiso Organizacional (CO) autores como (Meller y Allen,1991;1997) hacen referencia al mismo guiado por tres dimensiones, el compromiso afectivo, normativo y de continuidad, en primera instancia el afectivo es visto como una actitud y conducta positiva hacia el trabajo, genera empatía y mayor sentido de pertenencia entre la realidad del individuo y la organización, puesto que el mundo del individuo también se integra por el trabajo, a su vez la

persona obtiene beneficios que sustentan sus necesidades (Jiménez y Moyano, 2008) respecto al compromiso de continuidad, se parte del hecho que los trabajadores mantienen un deseo de abandonar la organización o continuar en ella, el factor determinante son los beneficios que ellos mismos no están dispuestos a sacrificar. Autores como (McGee y Ford, 1987; Somers 1995) sugieren que el compromiso de continuidad se encuentra íntimamente ligado a las valoraciones del individuo sobre su sacrificio personal asociado a abandonar el trabajo y las oportunidades que se tengan para encontrar un empleo, incluso similar al que se tiene, finalmente el compromiso normativo toma como punto de referencia las obligaciones que se establecen en la organización, con relación al nivel de compromiso del trabajador por ajustarse a las mismas. (Meyer y Allen, 1991; 1997) en una relación resumida: El compromiso afectivo está basado en el deseo, el compromiso de continuidad, basado en el costo o necesidad y el compromiso normativo en obligaciones las obligaciones del trabajador.

### **La dirección, armonía del proceso administrativo**

Todo el proceso administrativo funciona como conjunto, todas sus fases se interrelacionan para ejercer la administración de manera articulada, sobre este tema a profundidad se recomienda al autor Amaru (2009) particularmente y haciendo referencia exclusiva a la etapa de dirección, es de afirmar que la misma ocupa un lugar muy especial, es viable planificar, organizar, pero ante una descoordinada dirección todo el proceso administrativo pierde la efectividad, incluso sería inviable controlar, ante tal relevancia González (2015) argumenta: “Se puede afirmar que la dirección es el corazón de la administración, dado que realiza todos los movimientos para que lo demás funcione sinérgicamente”. (p.105), esta acotación debe ser muy significativa para toda persona que se sumerja en los aprendizajes de la administración, deduce la relevancia de la dirección en el contexto del proceso administrativo y su posibilidad de influir directamente en un clima y compromiso organizacional deseado. La dirección como parte del proceso conduce el talento y el esfuerzo de los demás para lograr los resultados esperados, esta etapa del proceso determina cómo coadyuvar y orientar a las personas al cambio y las estrategias para la solución de problemas, así como la toma de decisiones. (Blandez, 2014) La dirección en si confabula los esfuerzos humanos para realizar un fin organizacional.

La dirección armoniza todo el proceso administrativo.

## DISCUSIÓN

A la luz de la investigación realizada se deducen hallazgos de gran interés y de complemento a otras consideraciones ya contempladas en el artículo anterior de (Amador, 2021) inicialmente partimos de contemplar a la dirección como el corazón de la administración, pero, así como un órgano requiere de otros para funcionar, la dirección administrativa debe reconocer y saber manejar en detalle la motivaciones de sus trabajadores, de acuerdo (González, 2015) la dirección adecuada parte de las motivaciones adecuadas.

Autores como (Deci y Ryan, 1985) se refieren a la motivación como la persistencia y finalidad de los comportamientos, incluyendo las intenciones implicadas y las acciones resultantes, ubicándose en el centro de la regulación biológica, cognitiva y social del individuo, es decir genera una revisión personal de los recursos para hacer y razones del porqué implementar acciones para hacerlo. (Koontz, 1990) la motivación involucra factores internos y externos que influyen el comportamiento o la respuesta de la persona trabajadora, esto sucede ya sea por medio de un impulso, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

A partir de lo anterior la investigación realizada analizó motivaciones desde una perspectiva extrínseca, específicamente la supervisión y prestaciones laborales, e intrínsecas como la autonomía y autorrealización. ¿Qué elementos se desligan sobre el análisis de dichas variables?

### **1. Supervisión, variable extrínseca trascendente.**

La supervisión es una actividad técnica y especializada, está orientada a verificar el cumplimiento de las labores tal y como estaban planeadas, no subjetividades, el supervisor tiene la responsabilidad de dirigir a otras personas con fines específicos, debe generar una dinámica teórica-metodológica entre el sujeto supervisado y el sujeto supervisor, según Kadushin (1976) citado por (Meza y Robles, 2004 p.14) definen la supervisión poniendo el énfasis en la importancia de la relación que se establece entre supervisor y supervisado, y aluden sobre la supervisión basándose en tres pilares: Crear empatía, confianza y el cuidado, de esta manera, el eje relacional-social se convertía en el centro del proceso de supervisión.

Queda demostrado la dirección administrativa podría ejercer una supervisión positiva o negativa, de no darse un eje relacional deseado entre el supervisor y sujetos supervisados podrían generarse inconvenientes de causalidad reciproca entre quien ejecuta la dirección y el trabajador, por ejemplo, se podrían crear abusos y estos a su vez generan sentimientos de represalia en los recursos humanos, Burton, Mitchell, Lee, (2005) "la supervisión abusiva es

considerada como una forma de injusticia que es de carácter recíproco, ya que puede desencadenar la agresión de represalia de los subordinados” (p.20), de manera correlacionada (Bies y Tripp, 1995) señalan que cuando los supervisores son demasiado críticos, exigentes y severos con sus subordinados son susceptibles de incitar a las cogniciones, las emociones y la venganza, en este particular la agresión es vista como una forma de poder coercitivo que pretende controlar a los demás, de ahí que al tratarse de una imposición en contra de las voluntades puede generarse por parte de los empleados la participación en actos concebidos como defensa, mediante el uso de la agresión directa o indirecta hacia el supervisor o la misma organización.

El estudio realizado demostró en amplitud que solamente una supervisión ejercida desde los criterios ya sugeridos puede generar un impacto positivo sobresaliente en el clima y compromiso organizacional de los recursos humanos, es posible incluso llegar a generar sentimientos de afinidad y complacencia en el trabajador por ser supervisado, dichos sentimientos están condicionados a una supervisión aplicada metodológicamente, guiada por objetivos claros y con la empatía, confianza y cuidado necesarios, al hacerse evidente una adecuada supervisión sí puede condicionar positivamente el clima y compromiso organizacional, de hecho, en el estudio aplicado la variable específica que condiciona el clima organizacional con mayor influencia es la supervisión, la cual, en el modelo 1 del método escalonado aplicado la variable supervisión destaca con un índice predictivo muy alto del 72% sobre la variable dependiente Clima Organizacional, condicionándola como es evidente a gran escala, si analizamos este dato podemos afirmar que en una organización que aplique procesos de supervisión apropiados no solamente generará control administrativo, sino que podría estar impactando positivamente en las percepciones de sus trabajadores y esto a su vez desencadena una serie de réditos a la organización.

## ***2. Prestaciones laborales, variable extrínseca que debe ser vista desde la amplitud.***

Implícitamente en las prestaciones laborales se encuentran los incentivos financieros, todos aquellos relacionados a remuneraciones estrictamente económicas, y los no financieros, según González, et al; (2015) estos serían “todos aquellos servicios a los que se hace merecedor el trabajador por el simple hecho de pertenecer a la empresa, servicios médicos, vacaciones, días festivos, días económicos, pensión, entre otros” (p.70).

La gran consigna en este sentido es qué tan determinantes son las prestaciones laborales para generar motivación en los trabajadores, inicialmente debemos retomar la teoría clásica de (Fayol, 1916) que apuntaba al trabajador como un ser económico, cuya motivación y satisfacción

---

laboral se enlazaba directamente a los estímulos de remuneración salarial, sin embargo, la teoría humanista (Mayo, 1927) aporta a la administración científica una visualización más amplia del individuo, para no solamente considerar a las remuneraciones económicas como única fuente de motivación en el empleado. Elton Mayo y sus seguidores creían que esa motivación económica era secundaria en la determinación del rendimiento del trabajador. Conforme a la teoría de las relaciones humanas, a las personas las motiva, principalmente, la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación en las actividades de los grupos sociales en que conviven (Gallaga 2009) de ahí surge el concepto de hombre social. Podemos afirmar que las prestaciones son importantes, más no exclusivas para generar motivaciones extrínsecas en un ser humano cuya visión desde la administración debe estar basada en la integralidad.

E Lawler (1967) fundamentó que el poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que la mayor parte de las organizaciones han hecho de él, manifestó sobre la incoherencia que presenta la relación entre el dinero y el desempeño en muchas organizaciones y que este contexto tiene varias razones, entre las cuales destacó que personas desean ganar dinero, no solo porque éste les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque genera las condiciones para satisfacer las necesidades sociales de estima y autorrealización, (Portillo, 2009) por lo tanto, con base en la perspectiva fundamentada de Edward E. Lawler el dinero es un medio, no un fin, los individuos creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero.

El estudio realizado sí demuestra una relevancia sobresaliente para la dirección administrativa y esto es el generar procesos de negociación sobre aspectos laborales, no autodeterminar decisiones, aunque se cuente con la potestad de hacerlo, esta integralidad trasciende un reconocimiento financiero o no financiero, es propiciar sentir tomado en cuenta a la persona trabajadora y generar consensos y acuerdos claros entre patrono y recurso humano. de acuerdo a Vander Zanden (1957) citado por (Díaz 2005, p. 44) lo anterior se fundamenta también que, en el caso del trabajador percibe las prestaciones laborales como equivalentes o recíprocas a su trabajo y esto incluso contribuye a fortalecer el compromiso organizacional.

Por otro lado, las prestaciones laborales son importantes para los trabajadores, pero no se reducen como un único factor que propicia el sentimiento de bienestar y continuidad en la organización, la visión de motivar al personal no se debe centrar exclusivamente en el dinero u otras retribuciones, efectivamente forman parte de las motivaciones, pero no en el ámbito de la exclusividad para seres humanos cuyas necesidades son diversas.



### **3. Autorrealización, la cúspide de las necesidades humanas.**

Desde la perspectiva de (Abraham H. Maslow, 1954). Se afirma las personas tienen un deseo innato por autorrealizarse, hizo referencia a una jerarquía de necesidades en el individuo, enfatiza como las necesidades inferiores son más potentes y tienen prioridad sobre las superiores, en la cúspide de su pirámide aparece la autorrealización, vista desde su constructo teórico es el paso siguiente o la meta por satisfacer que considera el individuo una vez satisfechas las necesidades básicas, cabe destacar que únicamente se considera llegar a esta meta si las necesidades básicas ya han sido satisfechas, es un crecimiento progresivo que llega a concretarse en una serie de características, para él una persona autorrealizada es aquella que cuenta con diferentes características, como: autoaceptación, espontaneidad, sencillez, naturalidad, capacidad para concentrarse, apreciación clara de la vida, experiencia mística, sentimiento de comunidad, relaciones interpersonales profundas y selectivas, una estructura democrática del carácter, certeza ética, sentido filosófico del humor, creatividad, resistencia a la adaptación, valores y eliminación de dicotomías.

En el ambiente laboral y de acuerdo al estudio realizado sobresale la relevancia de generar a los recursos humanos las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas que le gustan y que particularmente se ha determinado la persona destaca, para esto la dirección debe conocer a sus trabajadores y determinar sus fortalezas. (Carl Rogers, 1972) creía en el potencial de crecimiento en las personas y que estas podían alcanzar un elevado nivel de competencia y equilibrio, visto desde su perspectiva Rogers creía en el individuo autorrealizado aludiendo a la persona que progresivamente se convertía en un ser integral, no necesariamente concretando un estado fijo, más allá de la idea de autorrealización de Maslow que aludía a un ser maduro y pleno que concretaba la autorrealización en un determinado momento a partir de una serie de características. Lo más destacable es que la autorrealización como estado fijo, progresivo o no compuesto por toda una serie de características en su totalidad sí es un fin deseable en el ser humano, que le permite tener plenitud y un estado de autorreconocimiento y gratitud hacia el mismo.

De acuerdo al estudio realizado sobresale la relevancia en un administrador deseable para los recursos humanos los hechos de reconocer a sus trabajadores como personas con metas y aspiraciones, reconocer que tanto contribuye su trabajo a concretar dichos fines, aunado a esto enfatizar en generar oportunidades de participación laboral en aquellos ámbitos

---

en que sus trabajadores encuentran gusto o destacan, de hecho la investigación demostró el aporte significativo que esto genera al clima y compromiso organizacional.

#### **4. Autonomía, oportunidad para decidir desde diferentes ámbitos en la organización.**

El filósofo Kant (1724) citado en Torre de Babel Ediciones (2016, p.5) menciona que una persona es autónoma cuando “es capaz de ponerse a si misma sus propias normas; cuando no se rige por lo que le dicen, sino por un tipo de normas que cree que debería cumplir cualquier persona, le apetezca cumplirlas o no”. Desde una perspectiva laboral (Smith,2016) conceptualiza la autonomía como una capacidad de los empleados para el control de su situación laboral (Bharthapudi, 2016) por su parte afirma que esto conlleva beneficios dado que la autonomía influye positivamente en la satisfacción de los trabajadores e incide en su motivación.

El estudio realizado demostró en la variable autonomía la relevancia en suministrar independencia, libertad y capacidad de decisión en el trabajador para planificar el propio trabajo y elegir los procedimientos con que se ejecuta, anteceden a esta conclusión en la misma línea afirmaciones dadas por (Navarro, Llinares y Montaña 2010) y (Robbins y Coulter,2010)

A partir de los hallazgos evidenciados se debe afirmar la relevancia en suministrar autonomía al trabajador, esa posibilidad de sentirse parte de la organización es determinante, sentir que aporta a la organización representa un vínculo entre la autonomía y la participación para las relaciones sociales saludables y su sentimiento de bienestar para con la empresa. Los sujetos precisan experimentar que están involucrados en interacciones con otros, conectándose con ellos en vínculos de cuidado y de cariño mutuos (Faye y Sharpe, 2008).

Dadas las conclusiones en al ámbito de la autonomía la dirección debe contar con un recurso humano capacitado, debe reconocer las fortalezas de sus miembros y generar autonomía de manera progresiva de acuerdo al desenvolvimiento de cada trabajador, en este sentido vale también afirmar que se propicia autonomía al consultar o promover la participación de los trabajadores en tomas de decisiones de su departamento e incluso las relativas a la empresa en general. Una inclusión y participación democrática fortalece la autonomía, a su vez incide en fortalecer el clima y compromiso organizacional de los recursos humanos.

### **5. Compromiso afectivo y de continuidad, actitudes deseables en los recursos humanos**

Inicialmente sobre el compromiso afectivo se debe visualizar como una actitud positiva hacia el trabajo, genera un vínculo que conlleva al colaborador a estar motivado y a realizar mayores aportaciones a la organización (Meller y Allen, 1997) el compromiso afectivo genera empatía y mayor sentido de pertenencia entre la realidad del individuo y la organización, puesto que el mundo del individuo también se integra por el trabajo, a su vez la persona obtiene beneficios que sustentan sus necesidades más básicas hasta las propias necesidades de afiliación e integración con otras personas (Jiménez y Moyano, 2008) En este sentido se evidencia una estrecha relación entre la teoría de las necesidades de Abraham H. Maslow (1954). Quien afirma que las acciones del ser humano nacen de una motivación innata a cubrir sus propias necesidades, las cuales se ordenan jerárquicamente dependiendo de la importancia que tienen para el bienestar del individuo.

A su vez el compromiso de continuidad se relacionada al deseo innato de los trabajadores en abandonar la organización o continuar en ella, el factor determinante son los beneficios que ellos mismos no están dispuestos a sacrificar.

Como conjunto, el compromiso organizacional según (Mowday, Steers y Porter, 1979) es la fuerza relativa a la identificación individual e implicación con una organización en particular y puede ser caracterizado en primera instancia por un fuerte deseo de permanencia como miembro de una organización en particular, un acuerdo de mantener altos niveles de esfuerzo en beneficio de la organización y una creencia definitiva y aceptación de los valores y metas de la organización, que resulta de la orientación individual hacia la organización como un fin en sí mismo, de esta forma los trabajadores comprometidos se identifican e implican con los valores de la organización y expresan su deseo de continuar en la misma, como también lo reseñan (Betanzos y Paz, 2011) además (Meyer y Allen 1991) consideran el compromiso organizacional como un estado psicológico que tiene implicaciones en la decisión de continuar o discontinuar la membresía en la organización.

En el caso particular del estudio realizado los hallazgos demuestran una correlación interesante, se refleja que el alto sentido de pertenencia en la organización los hace sentir como parte de una familia, según la correlación aplicada de Spearman esto se demostró con un coeficiente de correlación 0.887 el cual es el más representativo según la tabla de correlaciones.

Además, Se evidencia el compromiso afectivo está principalmente correlacionado al aumento de tener una fuerte sensación de pertenecer a la organización y el hecho de que los trabajadores perciben como si los problemas de la institución realmente fueran sus propios problemas, con base en un valor de correlación de 0.833. En este mismo sentido los valores de 0.834 y 0.892 reflejan la percepción de los trabajadores, conforme la dirección administrativa aumenta la sensación de sentirse parte de una familia, también aumenta el sentimiento de que los problemas de la organización son como sus propios problemas, a su vez aumenta el disfrute de hablar de la organización con personas que no pertenecen a ella.

Respecto al compromiso de continuidad, este se concibe como la necesidad, es la conciencia del costo (tiempo, esfuerzo, dinero) que el trabajador tendría que asumir si decidiera dejar la organización, está relacionado con las pocas oportunidades que tiene el trabajador de encontrar otro empleo. (Meyer y Allen, 1991). Con base en los datos se denota existen también correlaciones positivas de la dirección administrativa sobre la dimensión del compromiso de continuidad de los trabajadores, específicamente se demuestra que para un colaborador sería muy difícil dejar la institución aun cuando fuera su decisión ya que demasiadas cosas en su vida serían interrumpidas, con un coeficiente de 0.840, porque su trabajo que realiza es por gusto 0.837 y por las pocas opciones de conseguir otro trabajo igual 0.849, aunado al hecho que al colaborador le sería difícil conseguir un trabajo como el que desempeña en la empresa actualmente 0.847. Cabe mencionar que los datos muestran que entre más el trabajador haga sus labores por gusto incrementa su sentido de compromiso de continuidad con un valor de correlación de 0.807. En el contexto supracitado la dosis que ha utilizado dicha organización a través de su dirección administrativa ha sido el generar las condiciones atinadas que propician el sentimiento de gusto de sus trabajadores por las actividades que realizan en la empresa y, por lo tanto, su deseo a mantenerse trabajando en la organización por encima de valorar la necesidad de marcharse.

Se puede afirmar que el compromiso organizacional de la empresa, también está condicionado a la satisfacción de las motivaciones de sus colaboradores, los cuales tienden a generar mayor compromiso afectivo y de continuidad con la empresa, se destaca que los trabajadores indican trabajar en la organización más por gusto que por necesidad, al mismo tiempo generan mayor compromiso afectivo puesto que los resultados señalan que ellos se consideran parte de una familia en dicha institución.

Es importante reseñar parte de los anteriores hallazgos para que usted como lector pueda determinar las variables que en el caso particular incidieron con mayor fuerza estadística, efectivamente parten de un contexto empresarial específico, más, sin embargo, las variables muestran como ya se demostró un comportamiento muy similar a los referentes y modelos teóricos analizados, es en este sentido que cobra especial relevancia abundar en el conocimiento teórico no solo de las variables sujetas a estudio, sino de otras que en anteriores investigaciones demostraron una incidencia destacable en el clima y compromiso organizacional de los recursos humanos.

Concatenando de manera general sobre los resultados de la investigación y de acuerdo a las hipótesis planteadas se puede afirmar de acuerdo a la hipótesis alterna que el clima y compromiso organizacional de la empresa sujeta al estudio sí está condicionada especialmente por las motivaciones extrínsecas de la dirección administrativa, especialmente por la supervisión y prestaciones laborales respectivamente. En el mismo orden también se evidencia la condicionalidad del clima y compromiso organizacional por las motivaciones intrínsecas, especialmente la autorrealización y autonomía respectivamente.

### APORTES BIBLIOGRAFICOS

- Amaru, Maximiano, Antonio, (2009) Fundamentos de administración, Pearson educación de México.
- Betanzos, N., y Paz, F. (20011). El compromiso organizacional docente y en la educación superior: Una revisión en América Latina durante la última década. Ciudad de México: ANFECA.
- Bharthapudi, K. (2016). The Effects of Autonomy on Job Satisfaction. Recuperado de [http://www.ehow.com/info\\_12107936\\_effects-autonomy-job-satisfaction.html](http://www.ehow.com/info_12107936_effects-autonomy-job-satisfaction.html) .
- Bies, R. y Tripp, T. (1995). Beyond distrust: “getting even” and the need for revenge. En R.M. Kramer y T. Tyler (Eds.), Trust in organizations (pp. 246-260). Newbury Park, CA: Sage.
- Blandez, Ricalde, María de Guadalupe. Proceso administrativo, Editorial Digital UNID, 2014.
- Burton, J; Mitchell, T. y Lee, T. (2005). El papel de la autoestima y las influencias sociales en ls reacciones agresivas ante la injusticia interactiva. Revista de negocios y Psicología, 20,131-170.
- Díaz, Barrios, Jazmín. El compromiso de la gerencia con los procesos (2006) Red Revista venezolana de ciencias sociales. Venezuela. Universidad Nacional Experimental, Rafael Maria Baralt.
- Díaz, Jazmín, y Quijada Ana. 2005. Relación entre Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional, 44-45. México: Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa.
- Falle, C y Sharpe, D. (2008) Motivación académica en la universidad, el papel de las necesidades psicológicas básicas y la identidad formación. Canadá.
- Goncalves, Alexis. (2000). El Clima como término Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). Bogotá. Recuperado en: [http://moodle.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/maestria\\_en\\_educacion/desarrollo\\_y\\_com\\_en\\_los\\_r\\_h/sesion4/actividades/ClimaTerminoOrganizacional.pdf](http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_md/maestria_en_educacion/desarrollo_y_com_en_los_r_h/sesion4/actividades/ClimaTerminoOrganizacional.pdf)

- González, Hernández, José Antonio. (2003) Administrar para producir. México. Instituto Politécnico Nacional.
- González, M. y Olivares, S. (2015). Psicología del trabajo. Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uninter/39406?page=49>
- Jiménez, A., y Moyano, E (2008) Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: Medios para mejorar la calidad de vida. *Universum*, 23 (1), 116-133. doi:10.4067/s0718-23762008000100007.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivación y Personalidad*, España, Ediciones Díaz Santos, 2006 (edición americana 1954).
- Maslow, A. H. (1962); obra publicada en 1962, como cuaderno ciclostillado con el título Verano sobre psicología social de la industria y la gestión. Y reeditada en 2005 con nombre de: La administración según Maslow: Una visión humanista para la empresa de hoy. España, Paidós.
- Meliá, José, y José Peiró. 1998. *Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23*. Valencia: Universidad de Valencia: Línea de Investigación de Psicología de la Seguridad. <https://www.uv.es/seguridadlaboral>.
- Meliá, J.L; Peiró, J.M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: *Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Meyer, J.P.; Allen, N, J. (1991) “una conceptualización de tres componentes del compromiso organizacional” revisión de la gestión de los recursos humanos, universidad de Western Ontario. 2004. TCM Encuesta de compromiso de los empleados, guía de usuarios de la academia. 10, 11,12,13. Universidad de Western Ontario.
- Meza, M. Meza, M. y Robles, C. (2004). La supervisión en trabajo social: una cuestión profesional y académica. Buenos Aires, Argentina: Espacio Editorial. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uninter/66960?page=15>.
- Mowday, Richard Steers, y Lyman Porter. (1979). La medición del compromiso organizacional, 226. *Revista de comportamiento organizacional*. Oregón, USA.

- Mowday, R.T.; Porter, L, y Steers, R. (1982) Vínculos entre empleados y organizaciones: La psicología del compromiso, el ausentismo y la rotación, Nueva York, Academia Press.
- Navarro, E; Llinares, C; y Montañana, A. (2010). Factores de satisfacción laboral evocados por los profesionales de la construcción en la comunidad valenciana. Revista de construcción, 9, 1, 4-16.
- Robbins, S. P. (2009). Comportamiento organizacional (13a. ed.). Pearson Educación. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uninter/39534?page=114>
- Robbins S. P. y Coulter M. (2010). Administración (10a. ed.). Naucalpan de Juárez. México: Pearson educación.
- Torre de Babel Ediciones (2016). Filosofía medieval y moderna. Kant. Recuperado de página web [http://www.eturredebabel.com/Historiadelafilosofia/filosofiamedievalymoderna/ Kant/Kant-AutonomiaVoluntad.htm](http://www.eturredebabel.com/Historiadelafilosofia/filosofiamedievalymoderna/Kant/Kant-AutonomiaVoluntad.htm).