



Estudio Internacional sobre el Clima Organizacional de INTEC

Dr. Emmanuel Silvestre

Profesor-Investigador

Área de Negocios

Marzo 2015

Introducción

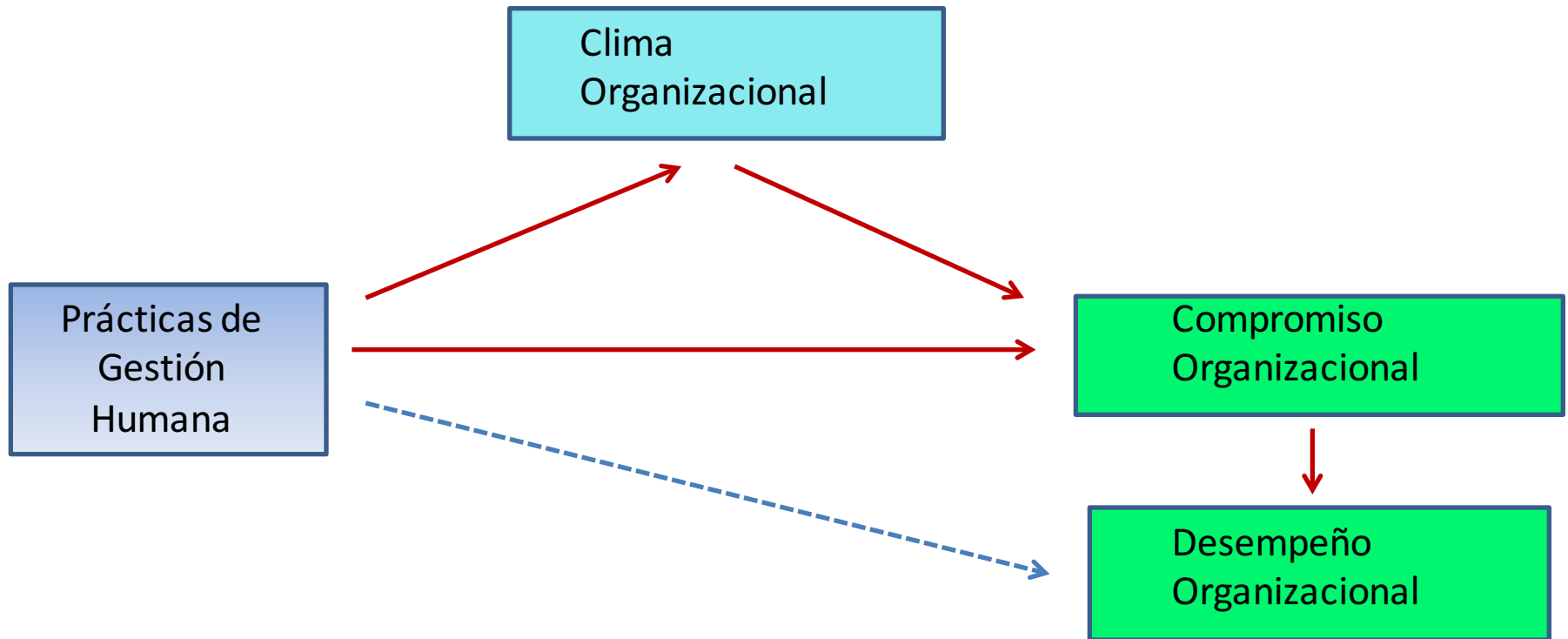
Desde el 2011 al 2013 estuvimos realizando el estudio de Clima Organizacional (CO) de INTEC con una escala construida por nosotros.

En el 2014 fuimos invitados a participar en un estudio internacional sobre el CO y sus relaciones con las prácticas de gestión humana, el compromiso y el desempeño organizacional percibido.

Introducción

- El estudio incluye los países de Chile, Colombia, México y ahora República Dominicana
- Incluye empresas grandes (500+ empleados) de los sectores Educativo, Industrial y de Servicios
- El modelo analítico y los instrumentos fueron aportados por CINCEL, empresa líder de investigación organizacional en Colombia

Modelo Analítico



Kopelman, Brief & Guzzo 1990

Gong, Law, Chang & Xin, 2009

Variables e Instrumentos

ESCALA DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA HPWS

PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA

Orientación al Desempeño:

- 1. Evaluación del desempeño.*
- 2. Capacitación extensiva.*
- 3. Vinculación selectiva.*

Orientación a la Conservación del Personal:

- 1. Estabilidad en el empleo.*
- 2. Reducción de diferencias de estatus.*
- 3. Planeación y avance de carrera.*
- 4. Participación en toma de decisiones en grupo.*
- 5. Remuneración contingente con el desempeño.*

Reactivos: 48, escala tipo Likert

Confiabilidad: .97 Alfa

Validación: Análisis Factorial

Variables e Instrumentos

Escala ECO IV (R)

Clima Organizacional

1. *Estabilidad.*
2. *Trato Interpersonal.*
3. *Sentido de Pertenencia.*
4. *Coherencia.*
5. *Trabajo en Equipo.*
6. *Claridad Organizacional.*
7. *Disponibilidad de Recursos.*
8. *Apoyo del Jefe.*
9. *Retribución.*

Reactivos: 36

Confiabilidad: Alfa .93

Validación: Análisis Factorial

Variables e Instrumentos

Escalas de Compromiso

Compromiso

1. *Compromiso Afectivo.*
2. *Compromiso Normativo.*
3. *Compromiso de Continuidad.*
4. *Entusiasmo (Engagement).*
5. *Burnout (Colapso físico o mental por exceso de trabajo o estrés)*

Reactivos :42, Escala tipo Likert

Confiabilidad : .86 Alfa

Validación: Análisis Factorial

Criterios e Instrumentos

Desempeño Organizacional Percibido

Desempeño Organizacional

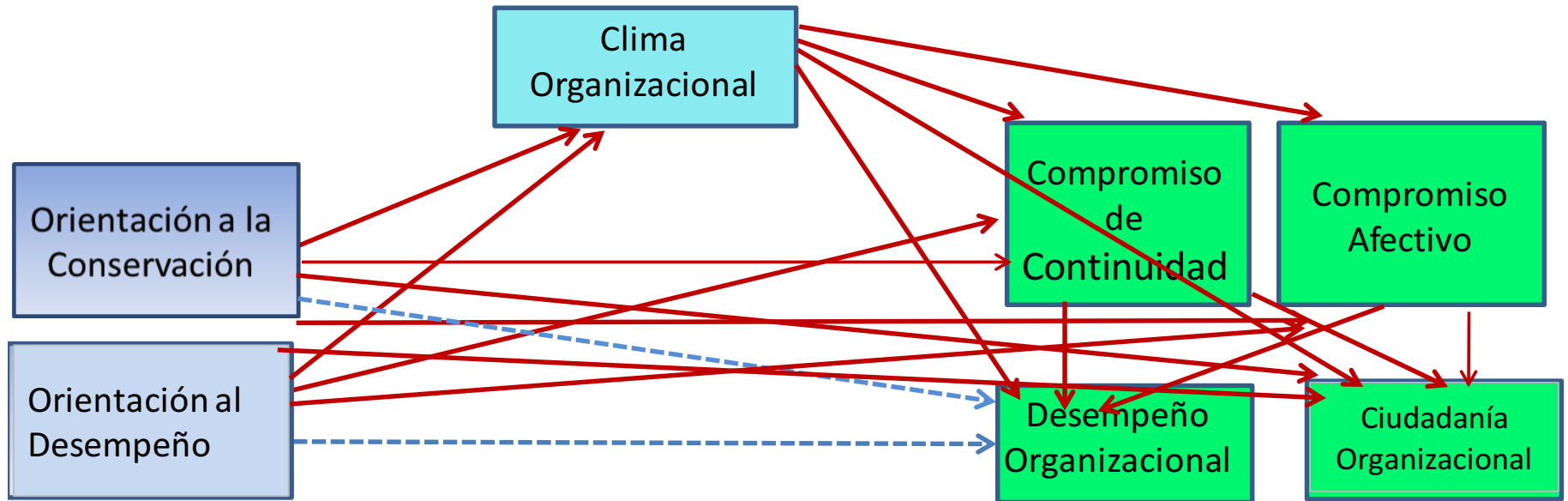
1. *Calidad de producto/servicio/programas.*
2. *Desarrollo de nuevos productos/servicios/programas.*
3. *Atracción de personal calificado.*
4. *Retención de personal calificado.*
5. *Satisfacción del cliente.*
6. *Relación supervisor-colaborador.*
7. *Relaciones entre empleados.*
8. *Atención al cliente*
9. *Consecución de nuevos clientes*
10. *Situación económica*
11. *Prestigio Social*
12. ***Comportamiento de Ciudadanía Organizacional***

Reactivos: 12

Confiabilidad: .89

Validación: Análisis Factorial.

Modelo Analítico Completo

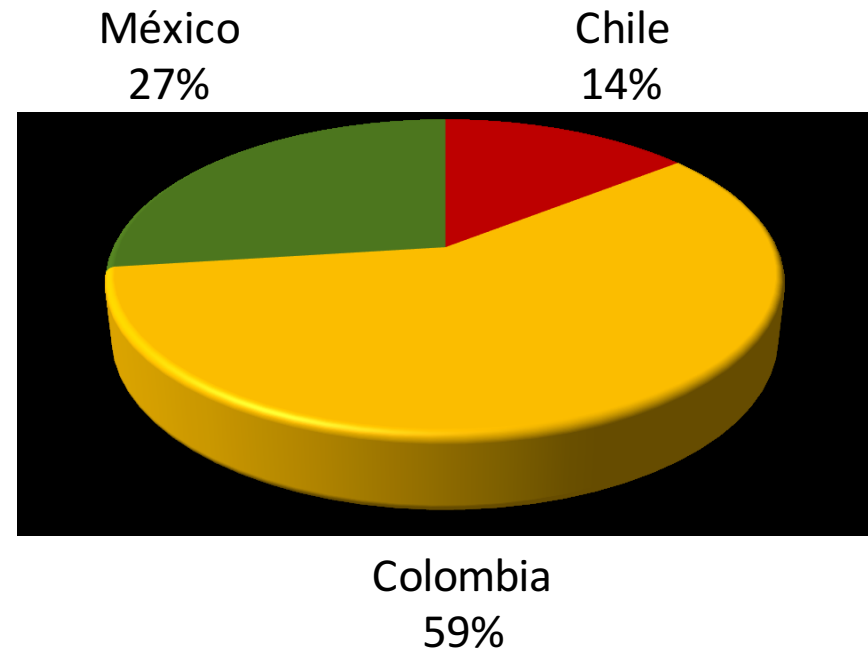


Objetivos

Además de la puesta a prueba del modelo analítico propuesto, este estudio tiene el valor agregado para INTEC de que nos muestra la comparación de estos factores relacionados con el CO con la muestra de 7 universidades participantes en los otros 3 países del estudio. En otras palabras, tenemos aquí una norma internacional de universidades latinoamericanas con la cual hemos comparado a INTEC.

Muestra Internacional

- Muestra por disponibilidad: 7 universidades de 3 países



Muestra INTEC

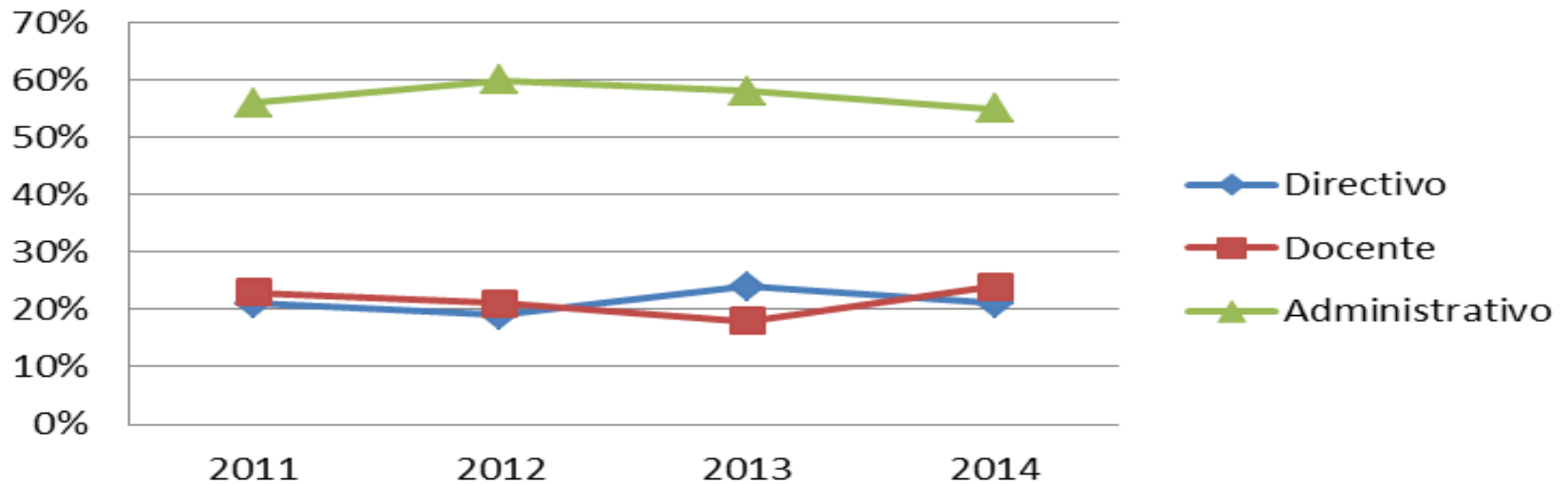
La muestra de INTEC fue autoseleccionada, pero mantuvo las mismas proporciones que las muestras de las encuestas de los 3 años anteriores con respecto a las variables independientes:

- Categoría de empleado
- Nivel educativo
- Sexo
- Unidad Laboral
- Antigüedad en el puesto

El intervalo de confianza para la muestra de 2014 (220 casos) fue de $\pm 5.16\%$.

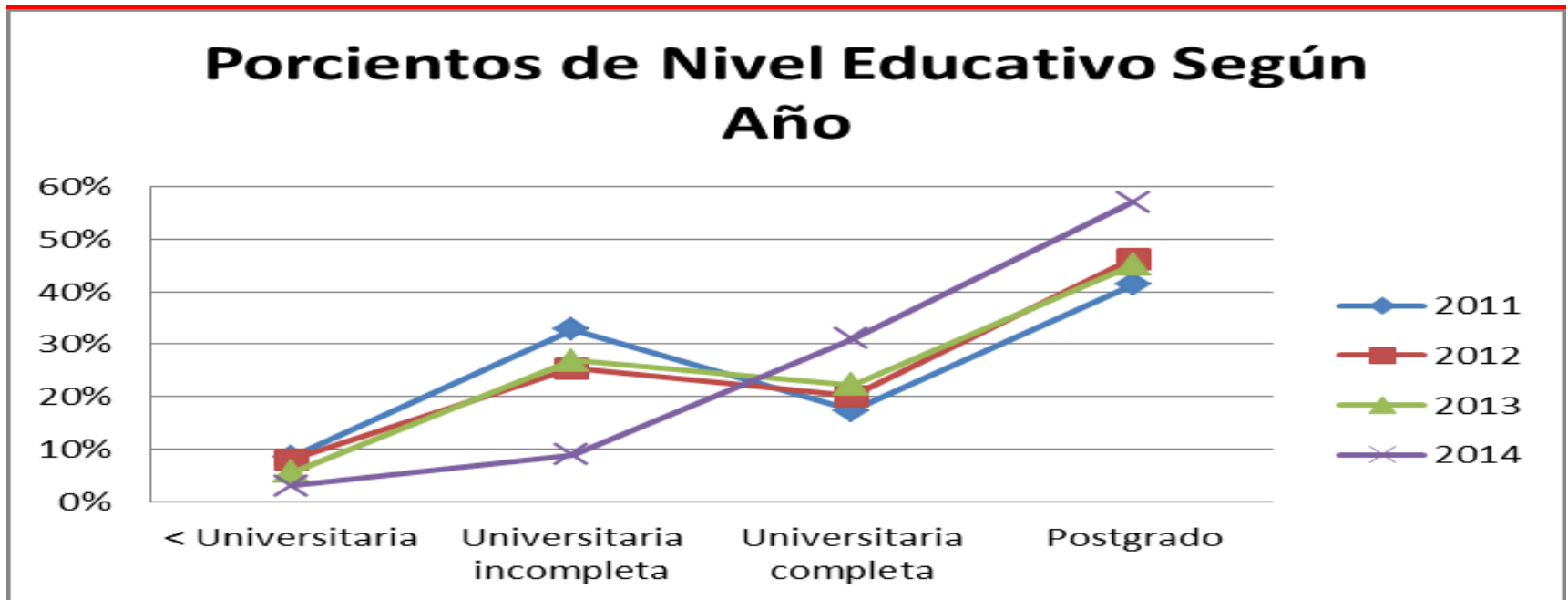
Muestra INTEC

Porcientos de Categoría de empleados Según Año



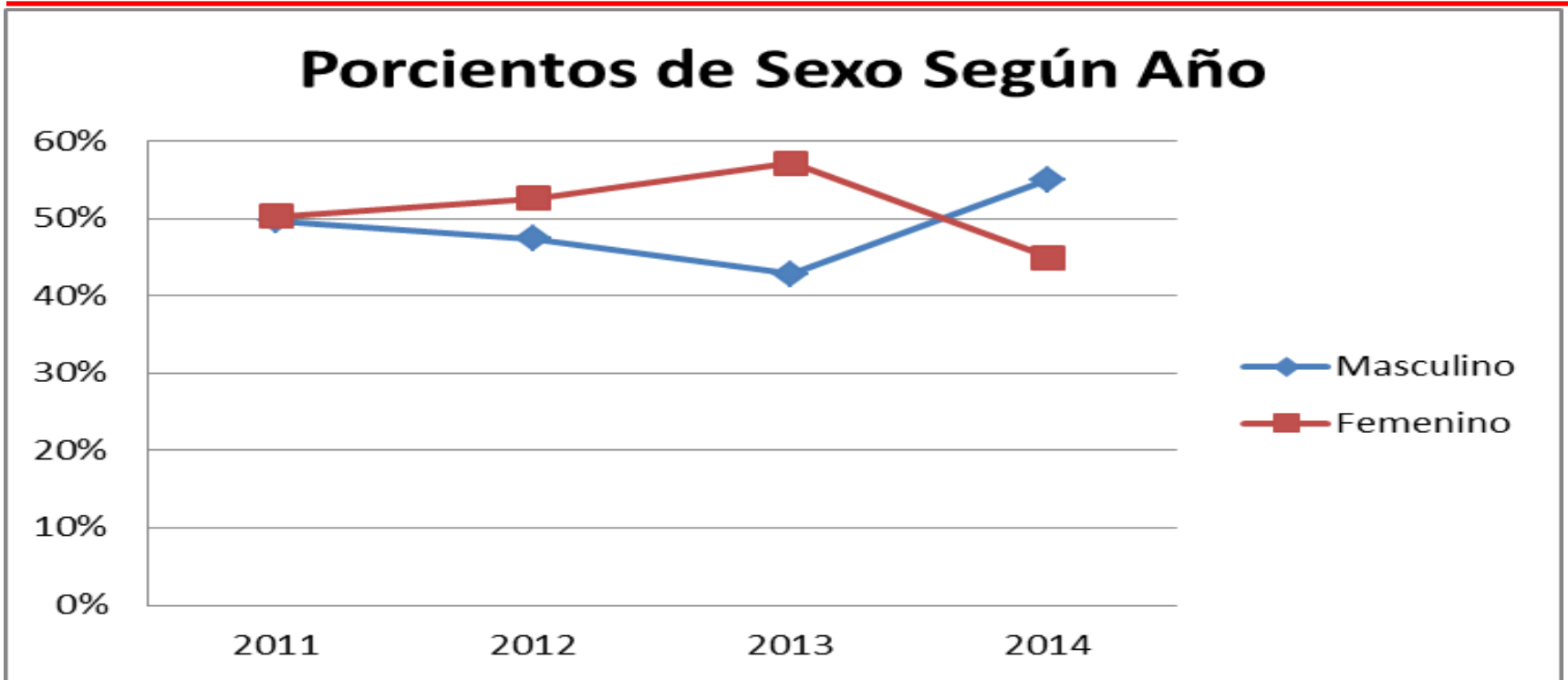
Un Chi-cuadrado demostró que las proporciones de categoría de empleados no eran diferentes entre los años, Chi-cuadrado (6) = 1.83, ns.

Muestra INTEC



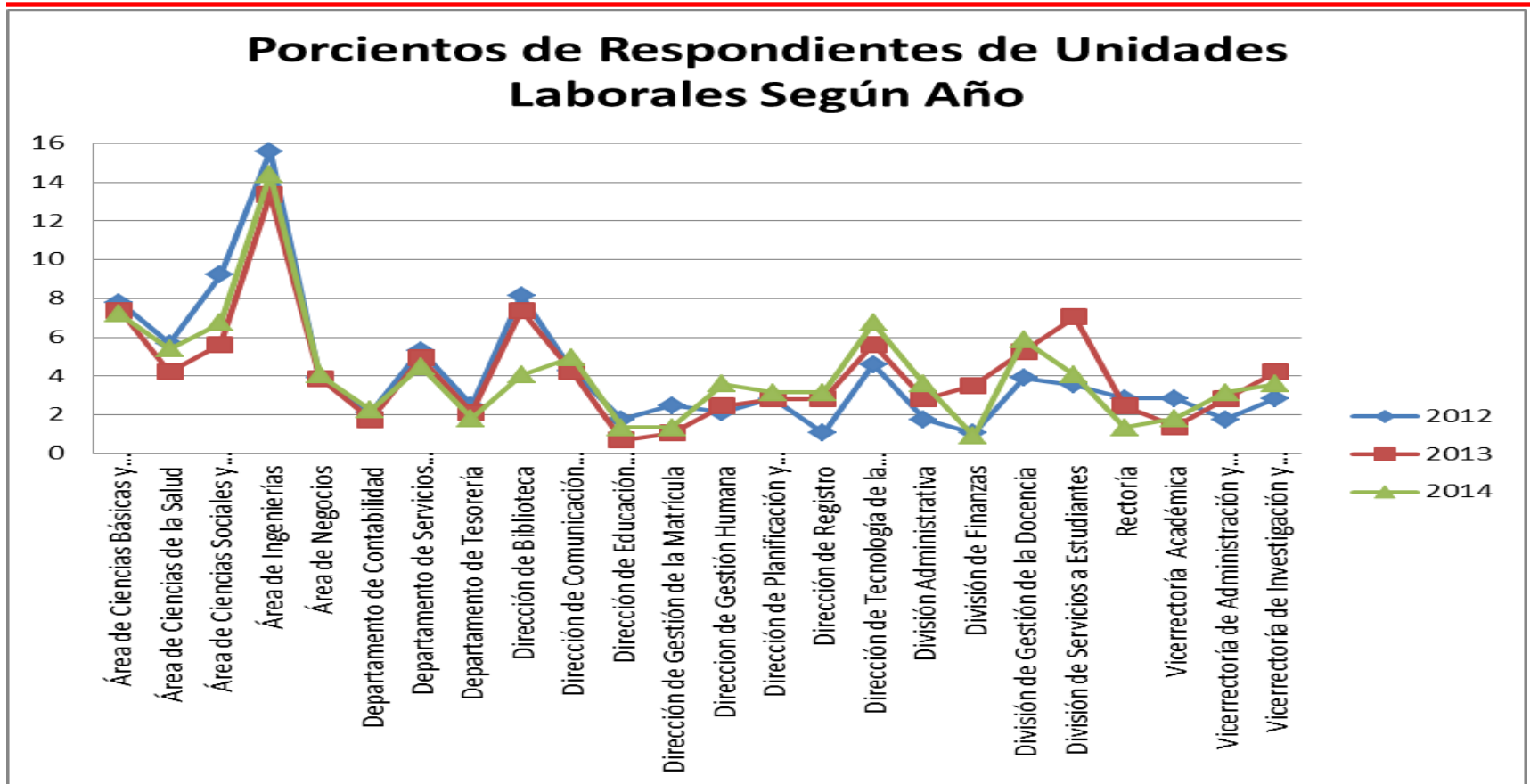
El nivel educativo no resultó comparable puesto que hasta el 2014 no se incluyó “Técnico” sino “Universitario incompleto”. Esto resultó en una proporción diferente para esta categoría, Chi-cuadrado (9) = 24.397, $p = .004$

Muestra INTEC



Un Chi-cuadrado demostró que las proporciones de sexo no eran diferentes entre los años, Chi-cuadrado (3) = 3.072, ns.

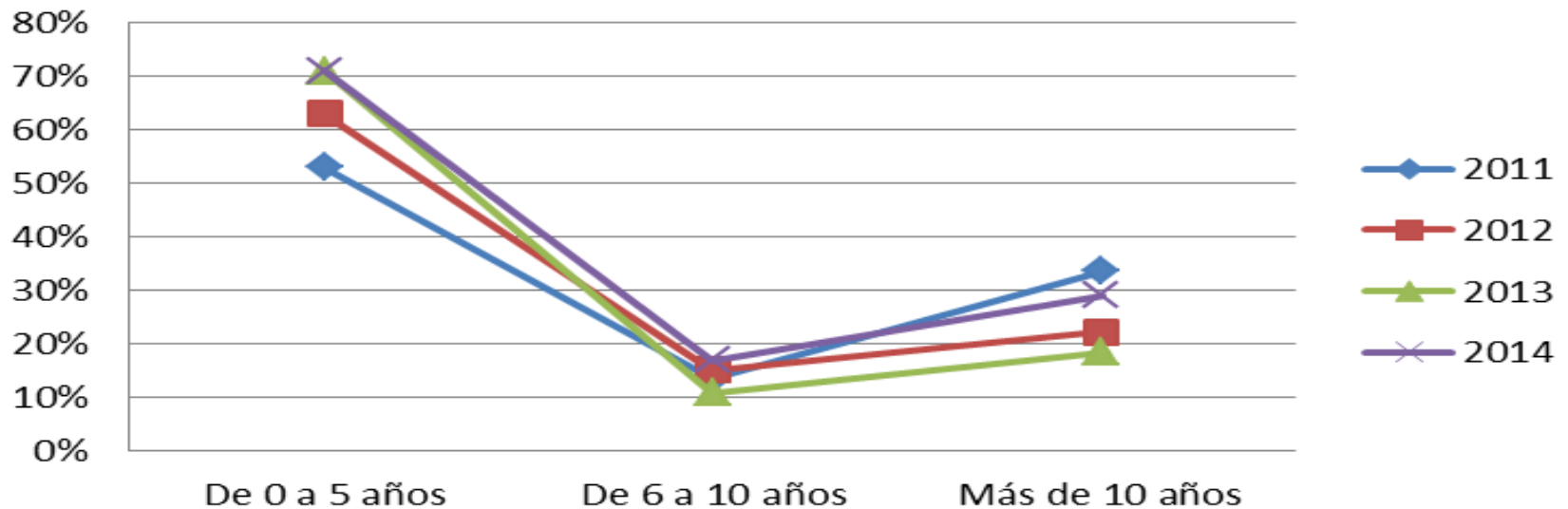
Muestra INTEC



En general, no hay mucha diferencia entre las proporciones de las unidades laborales a través de los años, pero esto no se pudo comprobar por la gran cantidad de frecuencias esperadas menores a 5.

Muestra INTEC

Porcientos de Antigüedad en el Puesto Según Año

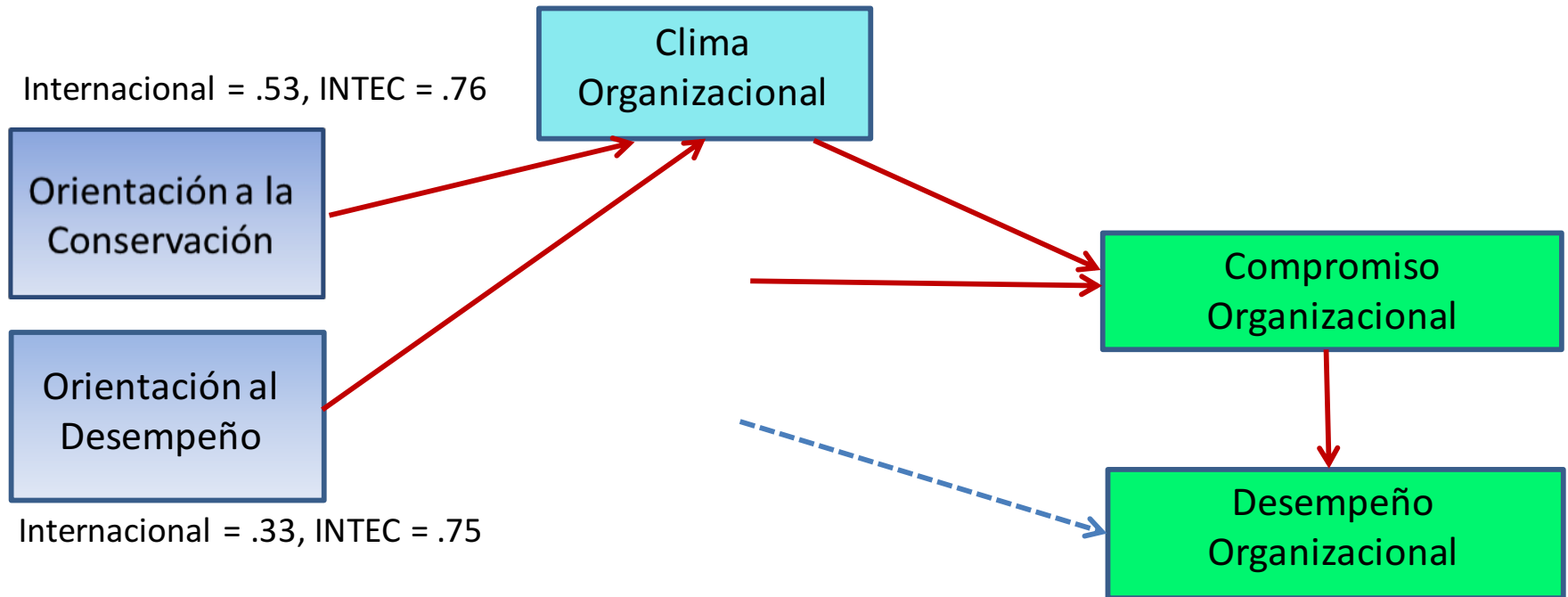


Las proporciones de antigüedad a través de los años no fueron diferentes según se comprobó con un Chi-cuadrado, $\text{Chi-cuadrado (6)} = 8.44$, ns.

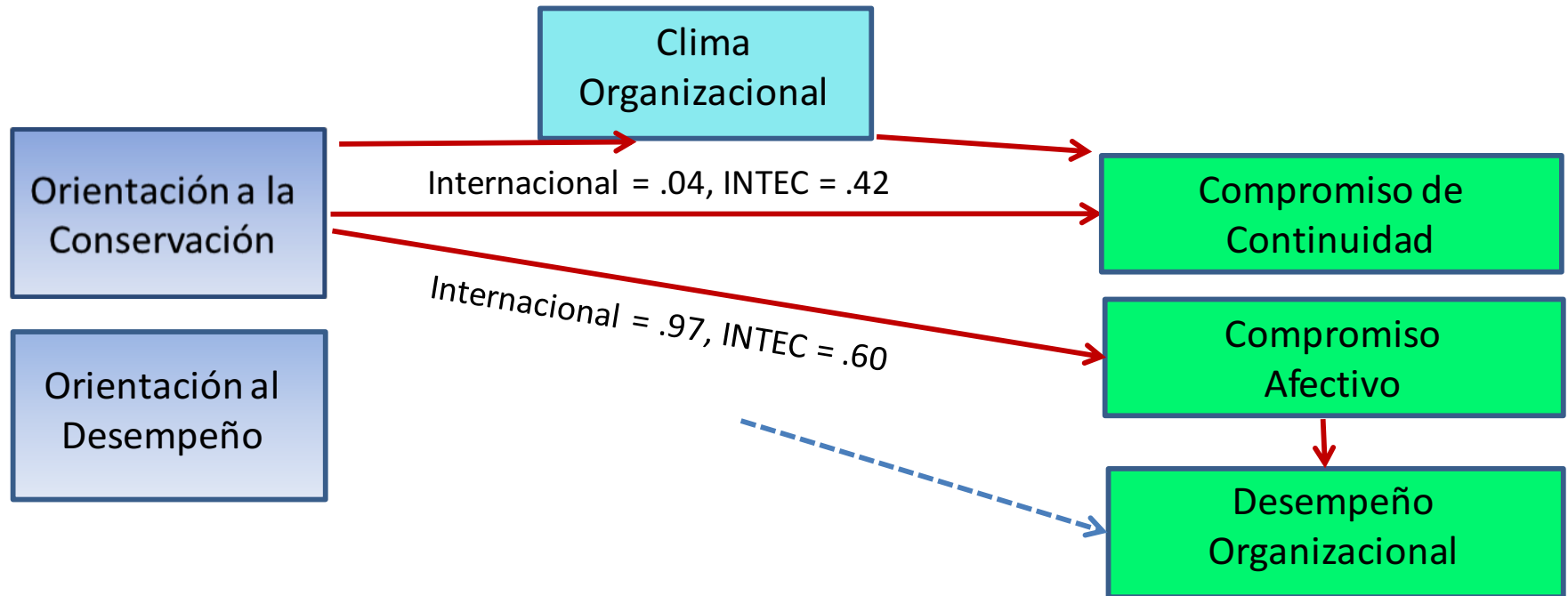
Modelo Analítico

- Los resultados sobre el modelo analítico se muestran a continuación a través de las correlaciones entre sus elementos.
- Se muestran las correlaciones encontradas en el total de las universidades de los demás países, así como las encontradas en INTEC.
- A menos que se indique lo contrario, todas las correlaciones fueron altamente significativas ($p = .000$)

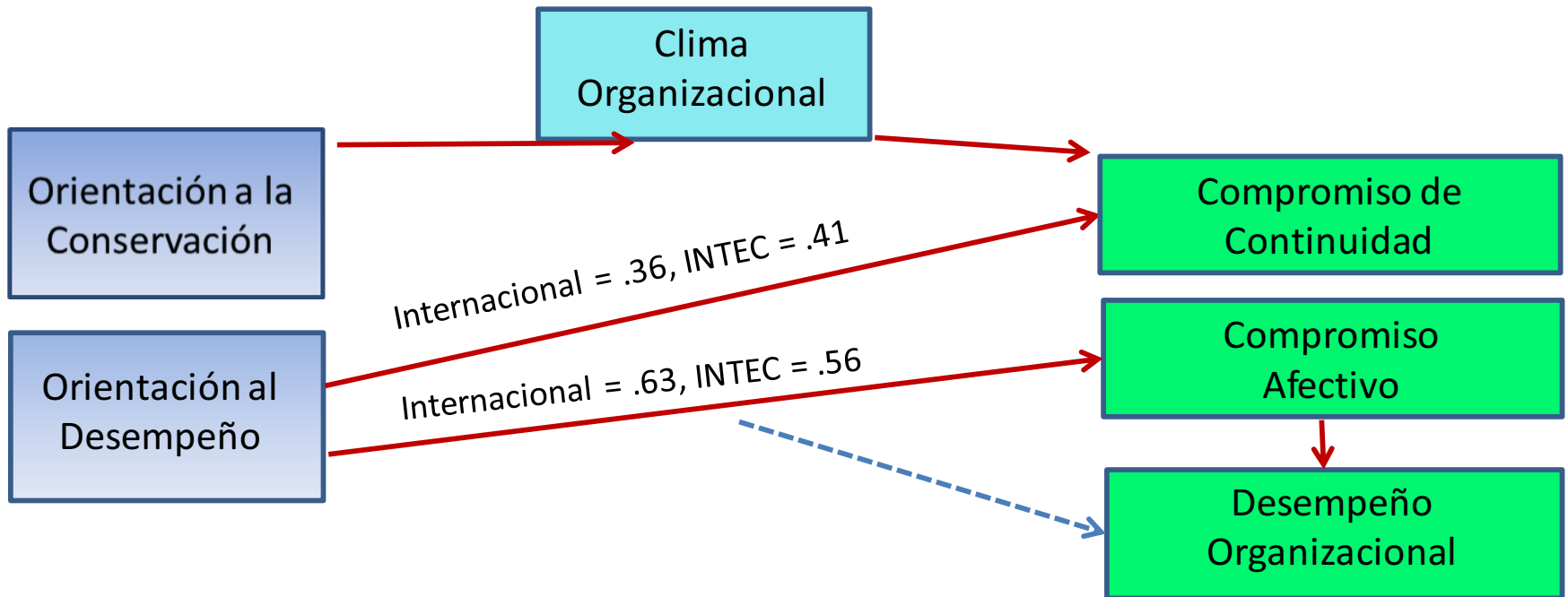
Correlaciones del Modelo Analítico



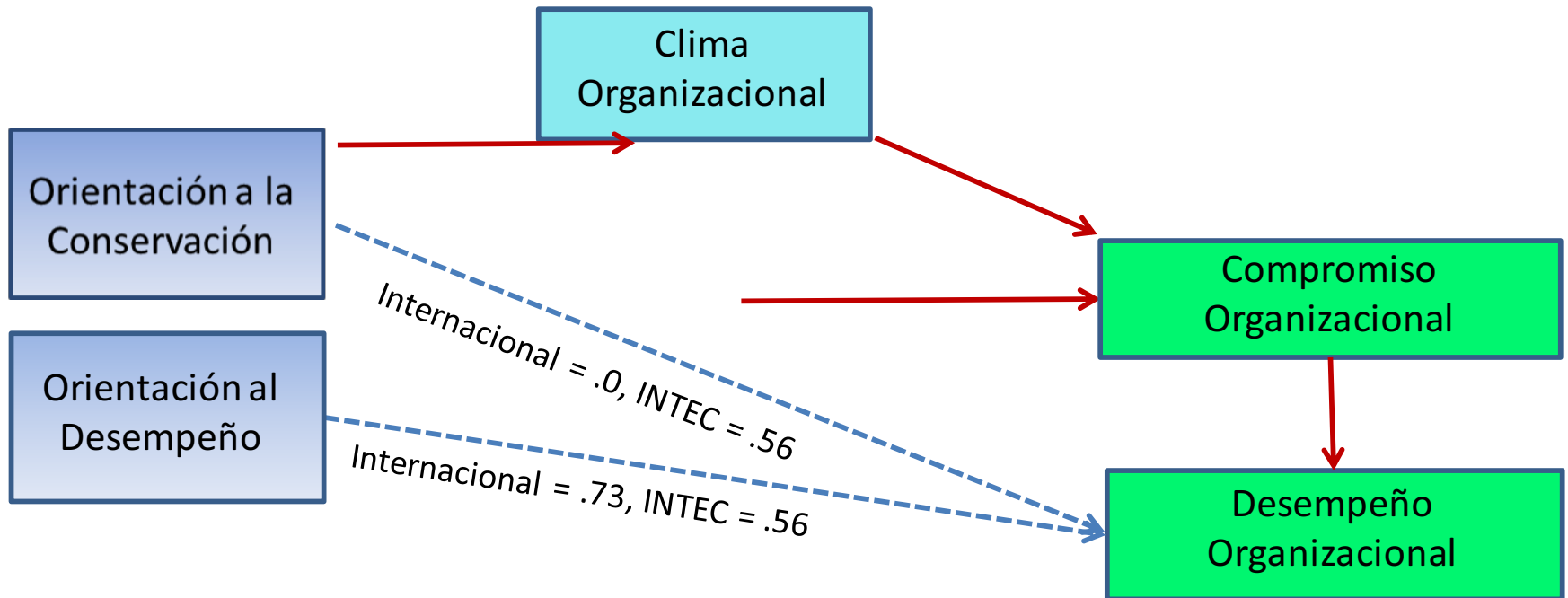
Correlaciones del Modelo Analítico



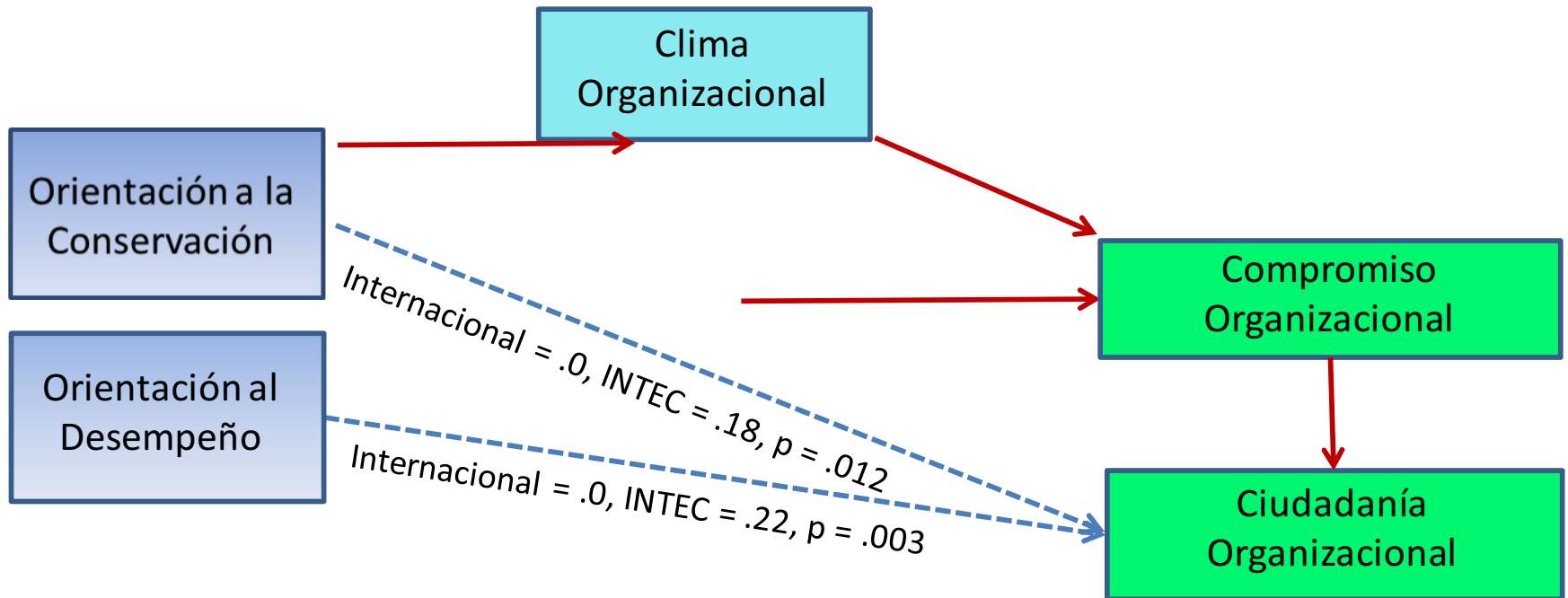
Correlaciones del Modelo Analítico



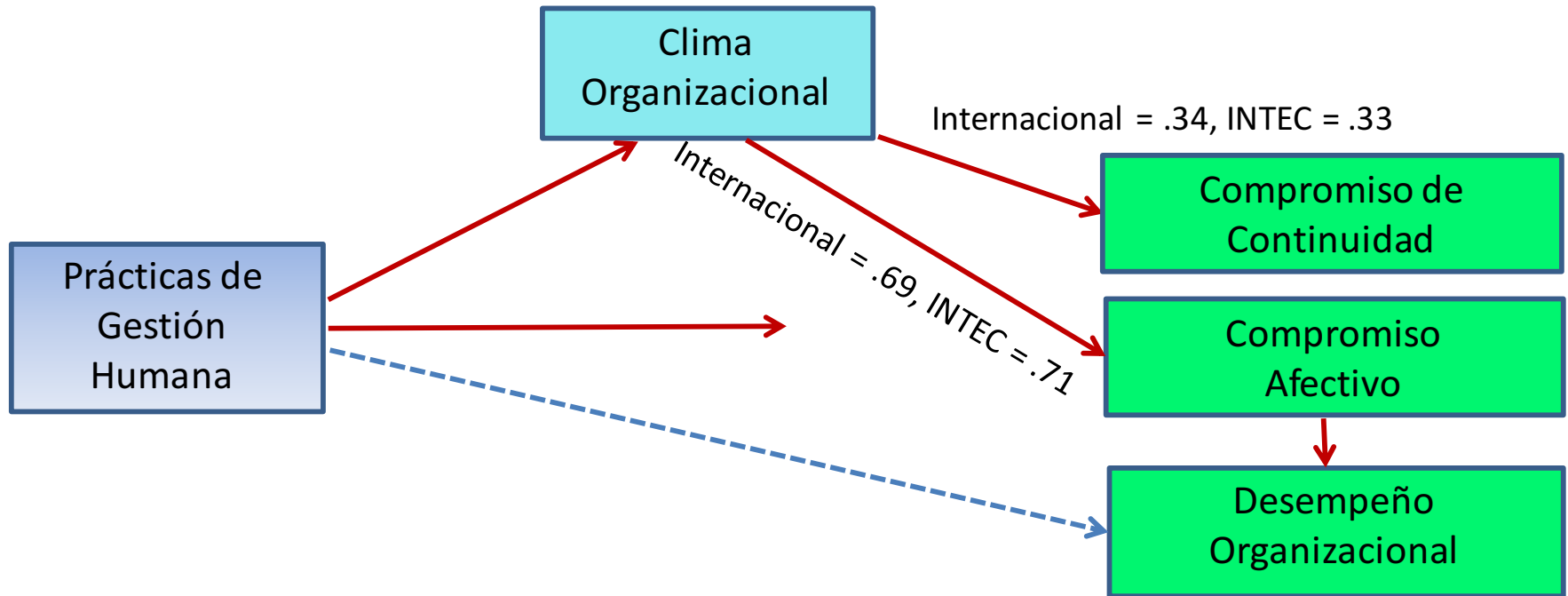
Correlaciones del Modelo Analítico



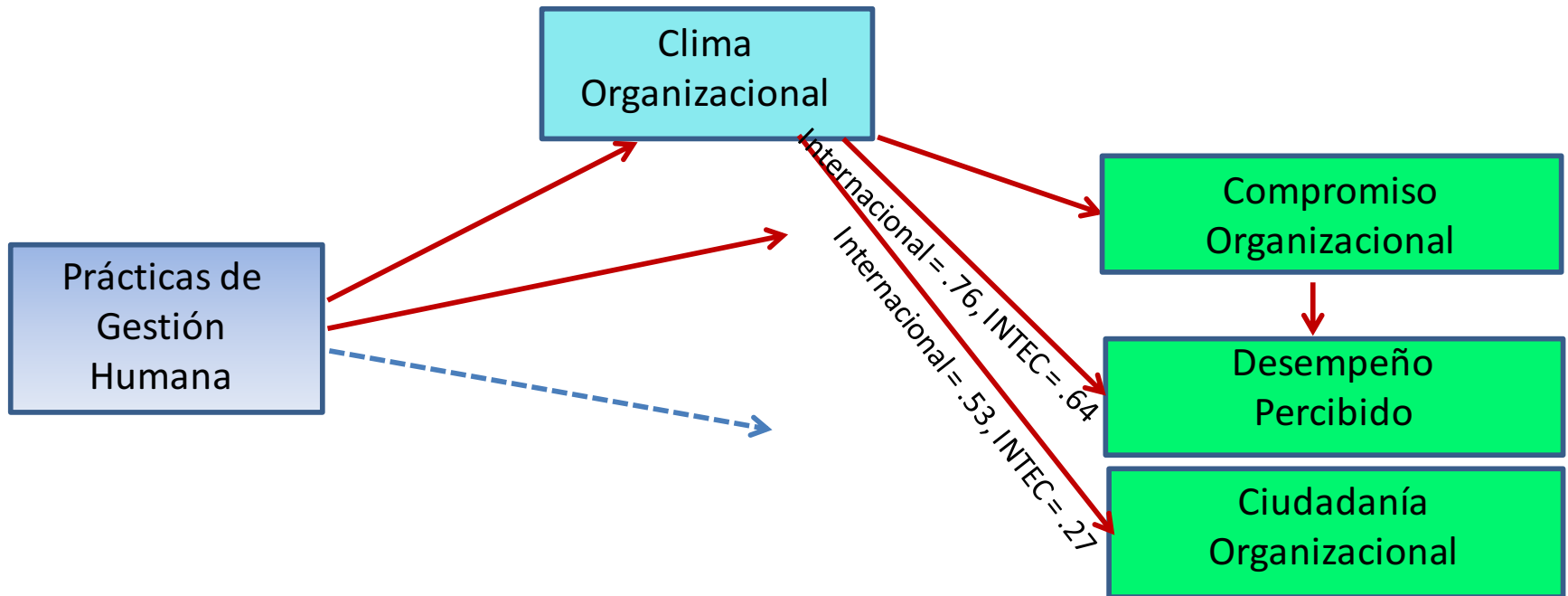
Correlaciones del Modelo Analítico



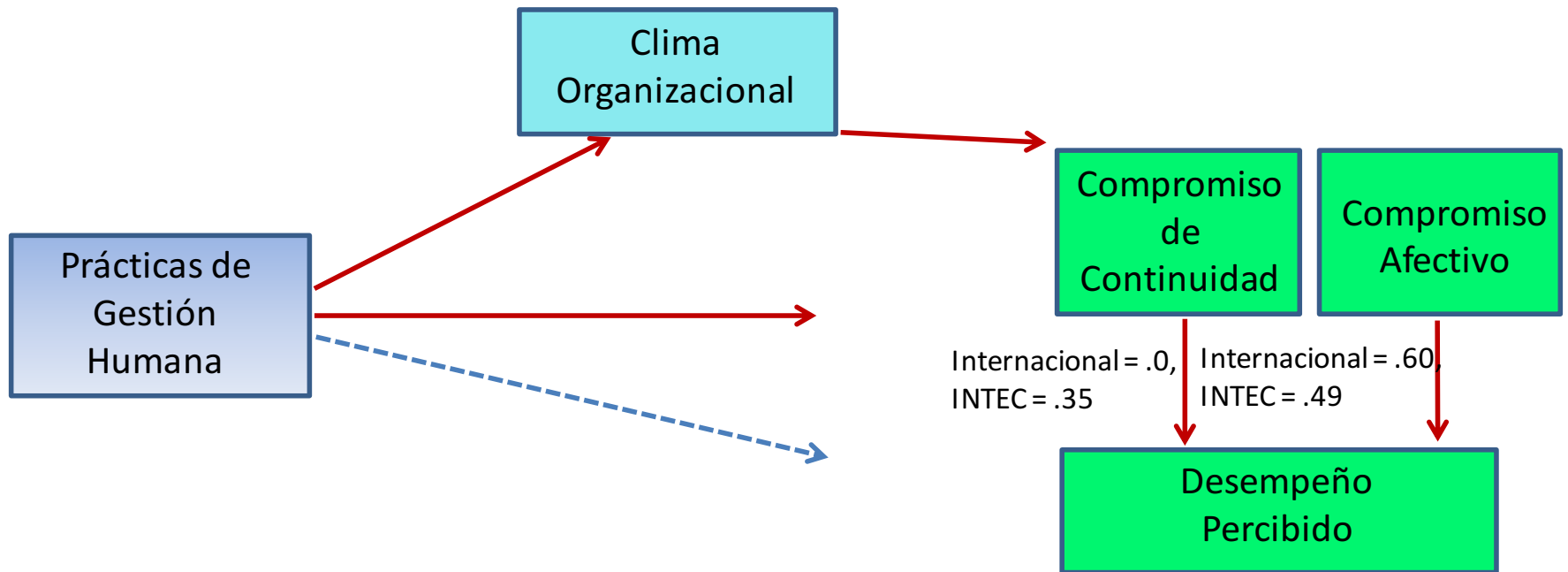
Correlaciones del Modelo Analítico



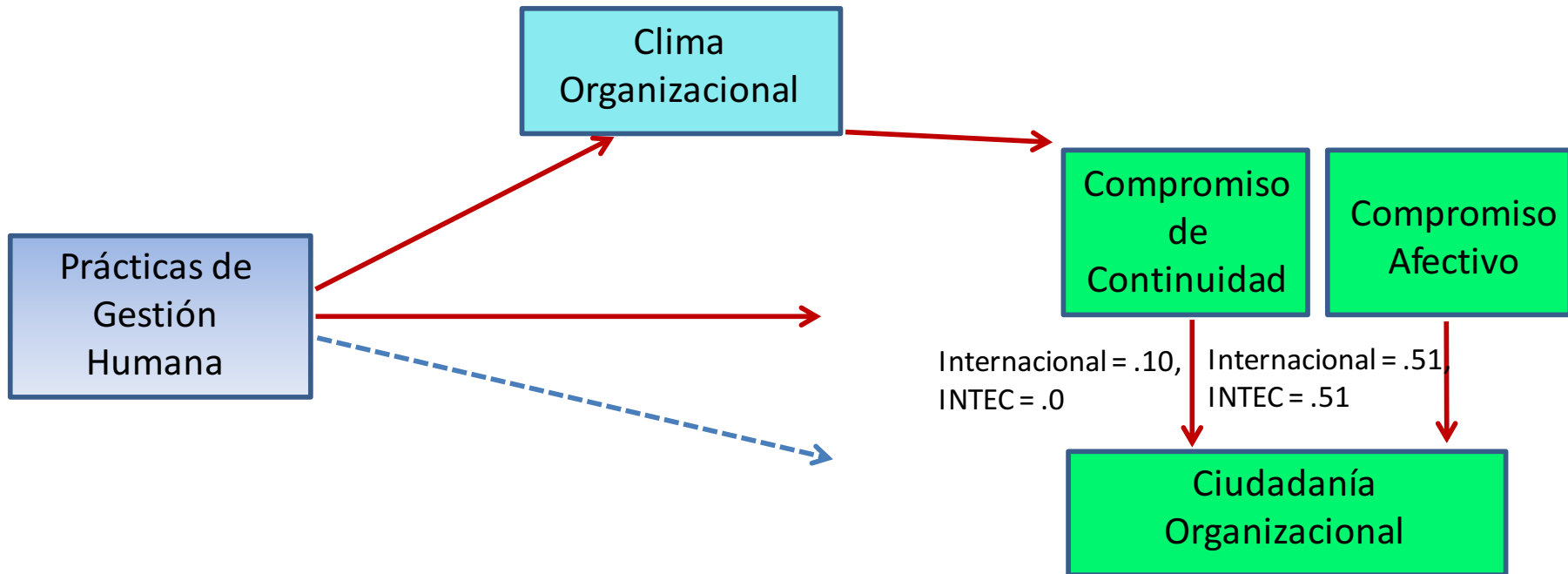
Correlaciones del Modelo Analítico



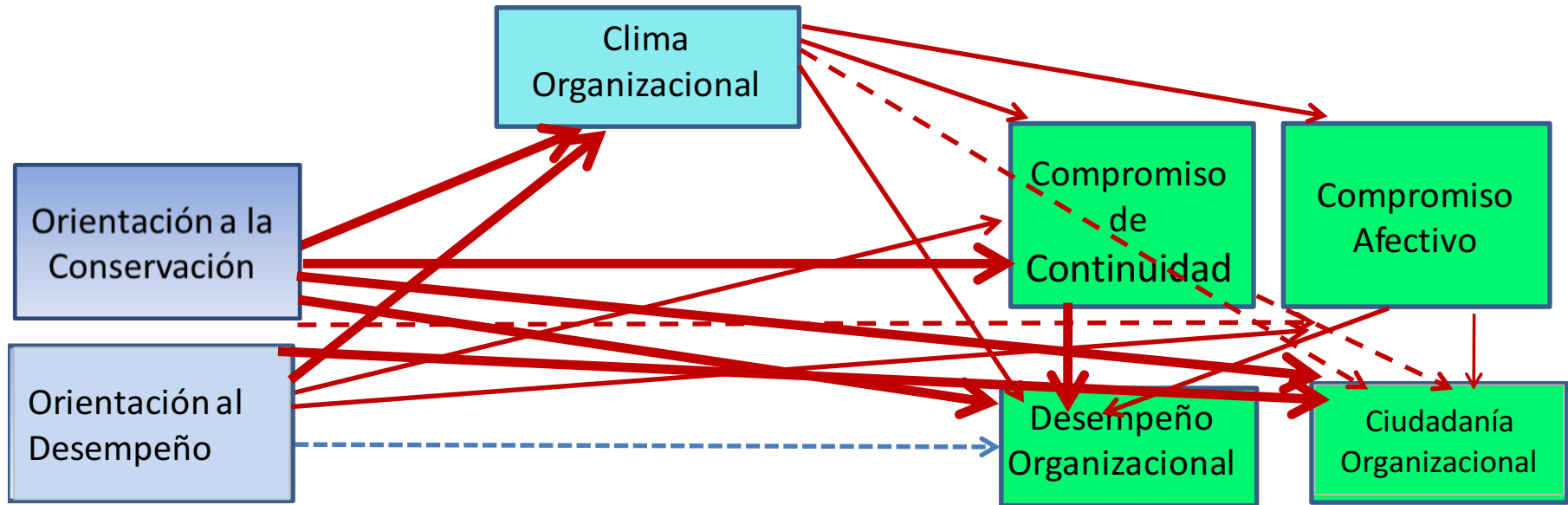
Correlaciones del Modelo Analítico



Correlaciones del Modelo Analítico



Resumen de las Comparaciones con INTEC



Más alta en INTEC

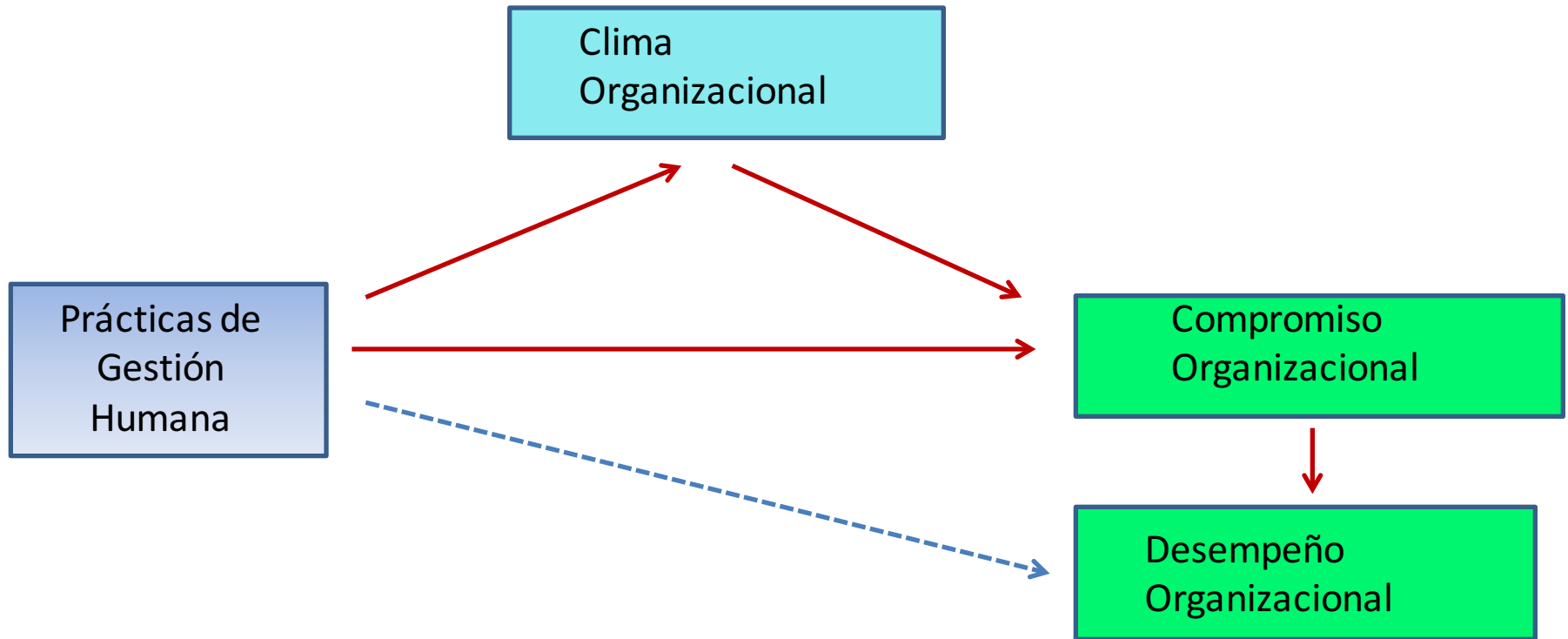


Igual en INTEC



Más baja en INTEC

Modelo Analítico



En líneas generales se mantiene el modelo analítico aunque algunas dimensiones están más fuertemente correlacionadas que otras.

Resultados Generales

Después de confirmar la importancia de los elementos de este modelo presentaremos a continuación:

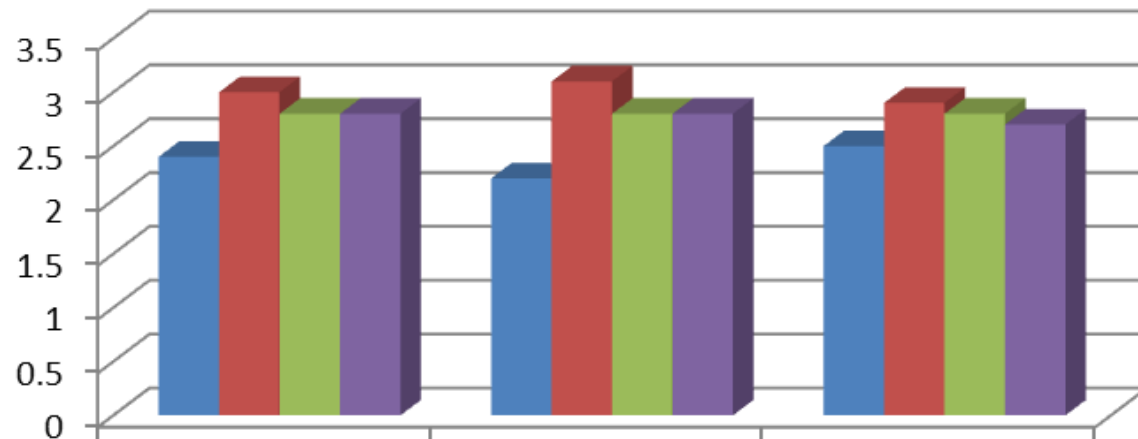
- La comparación de las variables en INTEC con las normas internacionales totales y por países
- Los factores afectados por variables demográficas
- Los factores en cada Unidad Laboral y su rango

Normas Internacionales

Factores	Norma	INTEC	t	p <	d	Efecto	%	Cambio	Potencia
Prácticas de Gestión Humana	2.8	2.8	1.36						
Evaluación de Desempeño	2.9	3.0	-0.38						
Capacitación Extensiva	2.8	2.8	0.19						
Vinculación Selectiva	2.9	2.7	3.50	0.001	0.01	Insignificante	7%	Pequeño	0.999
Orientación al Desempeño	2.9	2.8	1.23						
Estabilidad en el empleo	3.1	3.1	0.25						
Estatus	3.0	2.9	1.50						
Toma de Decisiones	2.7	2.8	-0.73						
Plan de Carrera	2.6	2.5	1.80						
Remuneración por Desempeño	2.5	2.4	2.20	0.05	0.16	Pequeño	5%	Pequeño	0.999
Conservación del Personal	2.8	2.7	1.23						

Comparación por Países

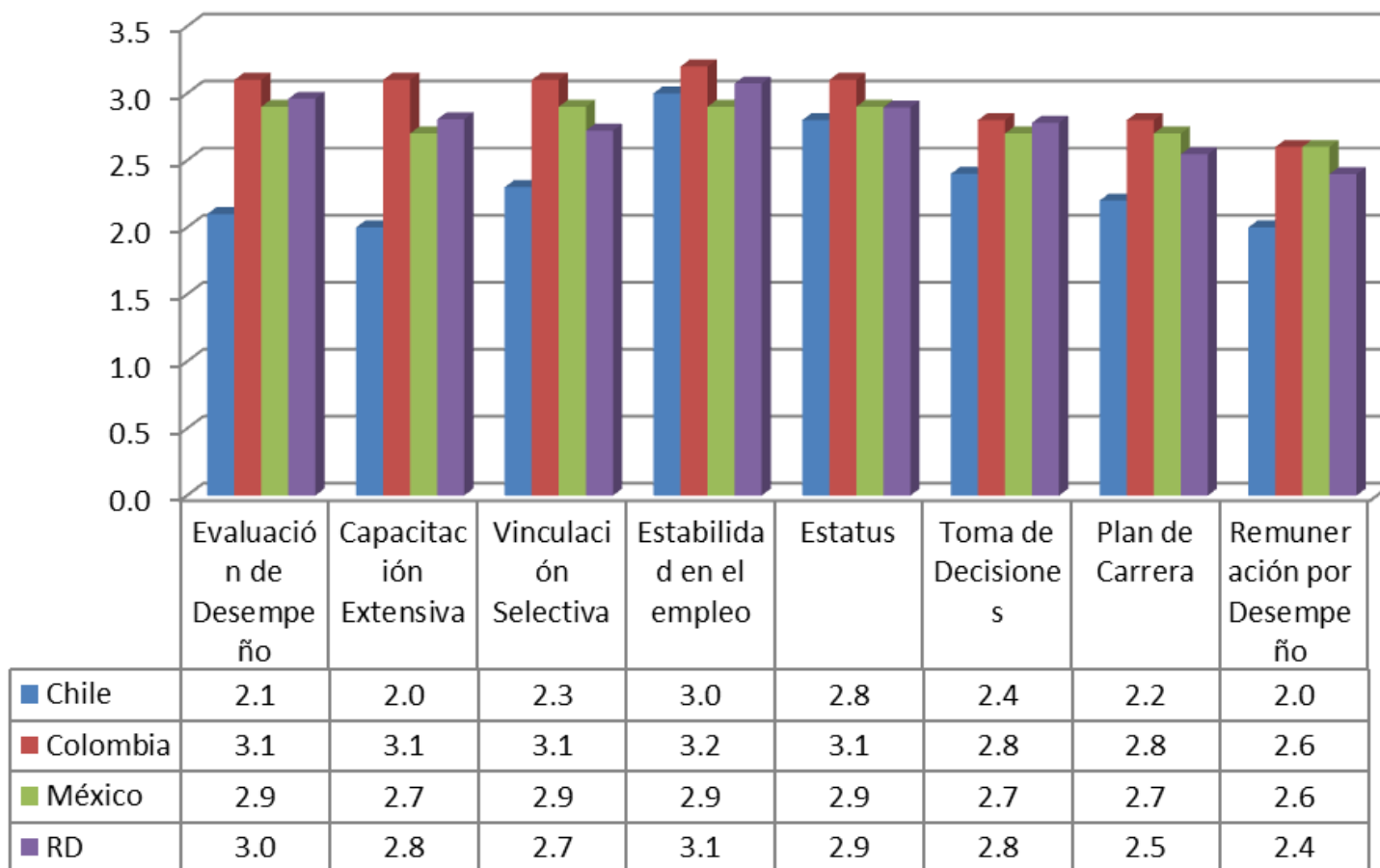
Comparación Internacional de Prácticas y Orientaciones de GH



	Prácticas de Gestión Humana	Orientación al Desempeño	Orientación a Conservación del Personal
Chile	2.4	2.2	2.5
Colombia	3.0	3.1	2.9
México	2.8	2.8	2.8
RD	2.8	2.8	2.7

Comparación por Países

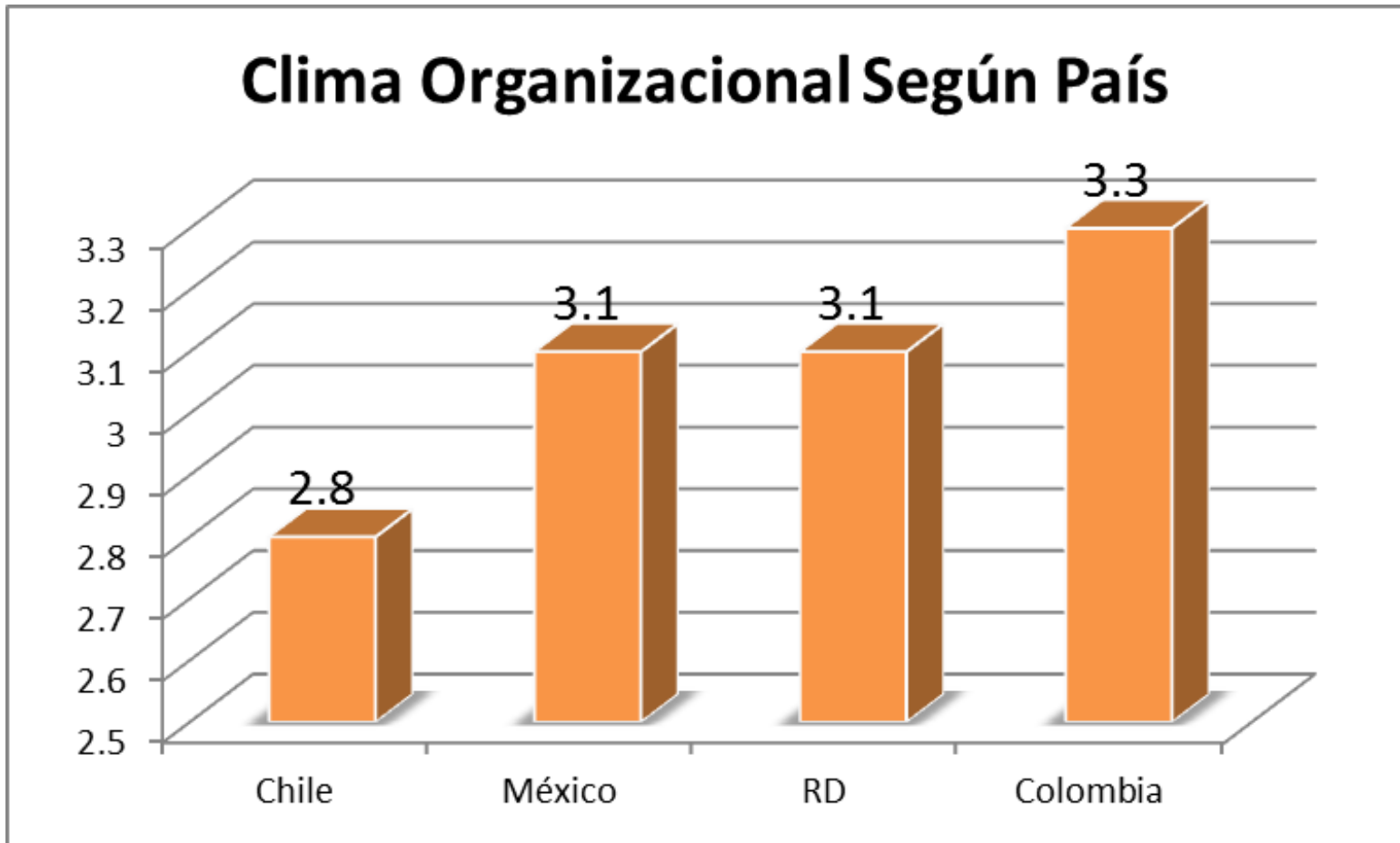
Prácticas de GH Según País



Normas Internacionales

Factores	Norma	INTEC	t	p <	d	Efecto	%	Cambio	Potencia
Total de Clima Organizacional	3.2	3.1	1.68						
ECO Estabilidad	3.4	3.4	-0.41						
ECO Trato Interpersonal	3.3	3.4	-0.45						
ECO Sentido de Pertenencia	3.3	3.3	1.73						
ECO Coherencia	3.3	3.2	1.84						
ECO Trabajo en Equipo	3.1	3.1	-1.37						
ECO Claridad Organizacional	3.1	3.1	1.13						
ECO Disposición de Recursos	3.2	3.0	2.39	0.02	0.19	Pequeño	4%	Insignificante	0.999
ECO Apoyo del Jefe	3.0	3.0	-0.20						
ECO Retribución	2.7	2.3	5.39	0.001	0.43	Mediano	15%	Mediano	0.999

Comparación por Países

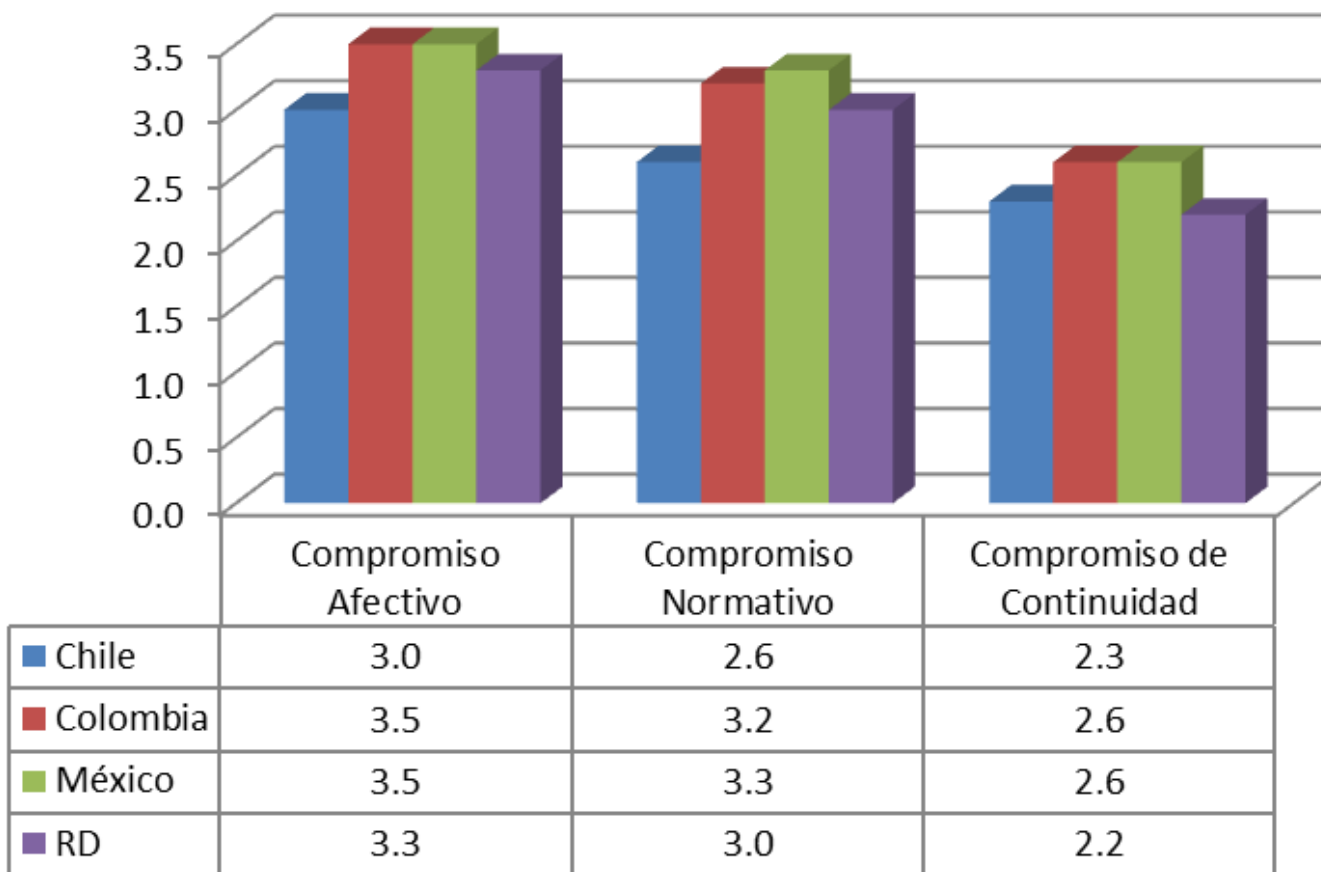


Normas Internacionales

Compromisos	Norma	INTEC	t	p <	d	Efecto	%	Cambio	Potencia
Compromiso Afectivo	3.4	3.3	1.94						
Compromiso Normativo	3.1	3.0	3.12						
Compromiso de Continuidad	2.5	2.2	5.06	0.001	0.41	Mediano	14%	Pequeño	0.999
Entusiasmo	4.4	4.4	1.91						
Burnout	2.4	2.5	-2.14						

Comparación por Países

Compromisos Según País

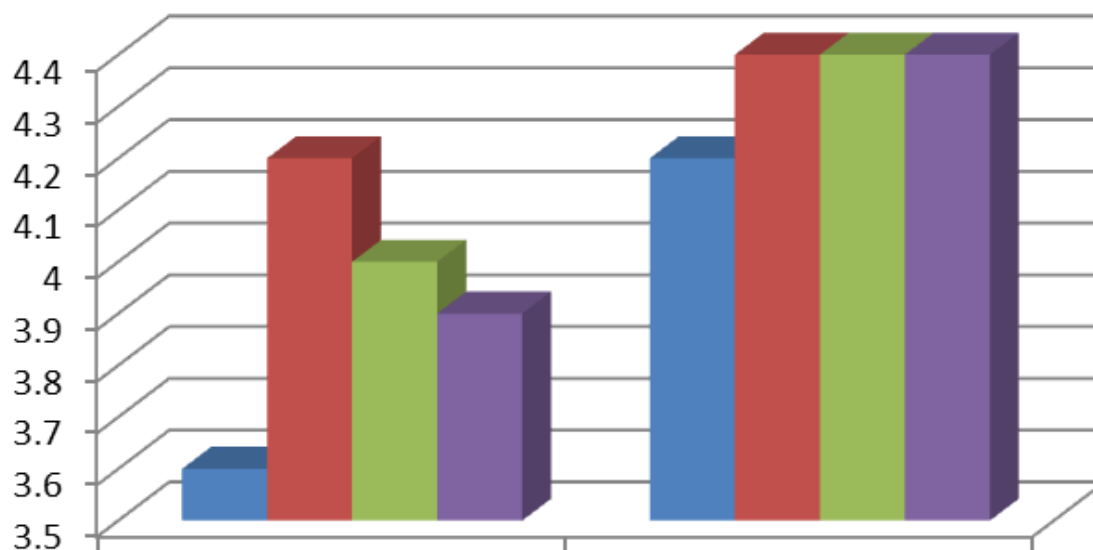


Normas Internacionales

Desempeños	Norma	INTEC	t	p <
Desempeño Organizacional Percibido	4.0	3.9	1.58	
Ciudadanía organizacional	4.4	4.4	-0.54	

Comparación por Países

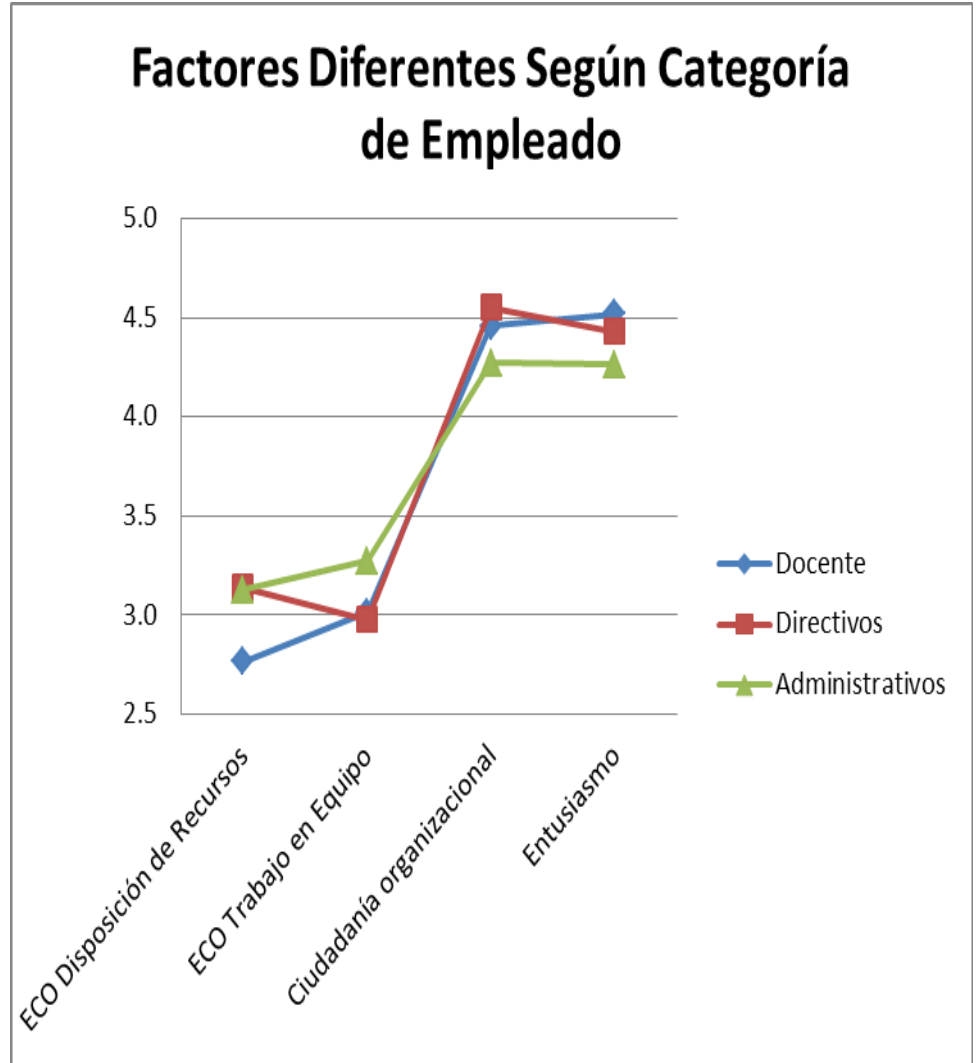
Tipos de Desempeño Según País



	Desempeño percibido	Ciudadanía organizacional
Chile	3.6	4.2
Colombia	4.2	4.4
México	4	4.4
RD	3.9	4.4

Variables Demográficas

Los Docentes puntuaron más alto que los Administrativos en Ciudadanía organizacional y Entusiasmo. En Ciudadanía organizacional los Directivos también puntuaron más alto que los Administrativos.



Variables Demográficas

Los Administrativos puntuaron más alto que los Directivos en Trabajo en equipo.

Los Directivos puntuaron más alto que los Docentes en Disposición de recursos.

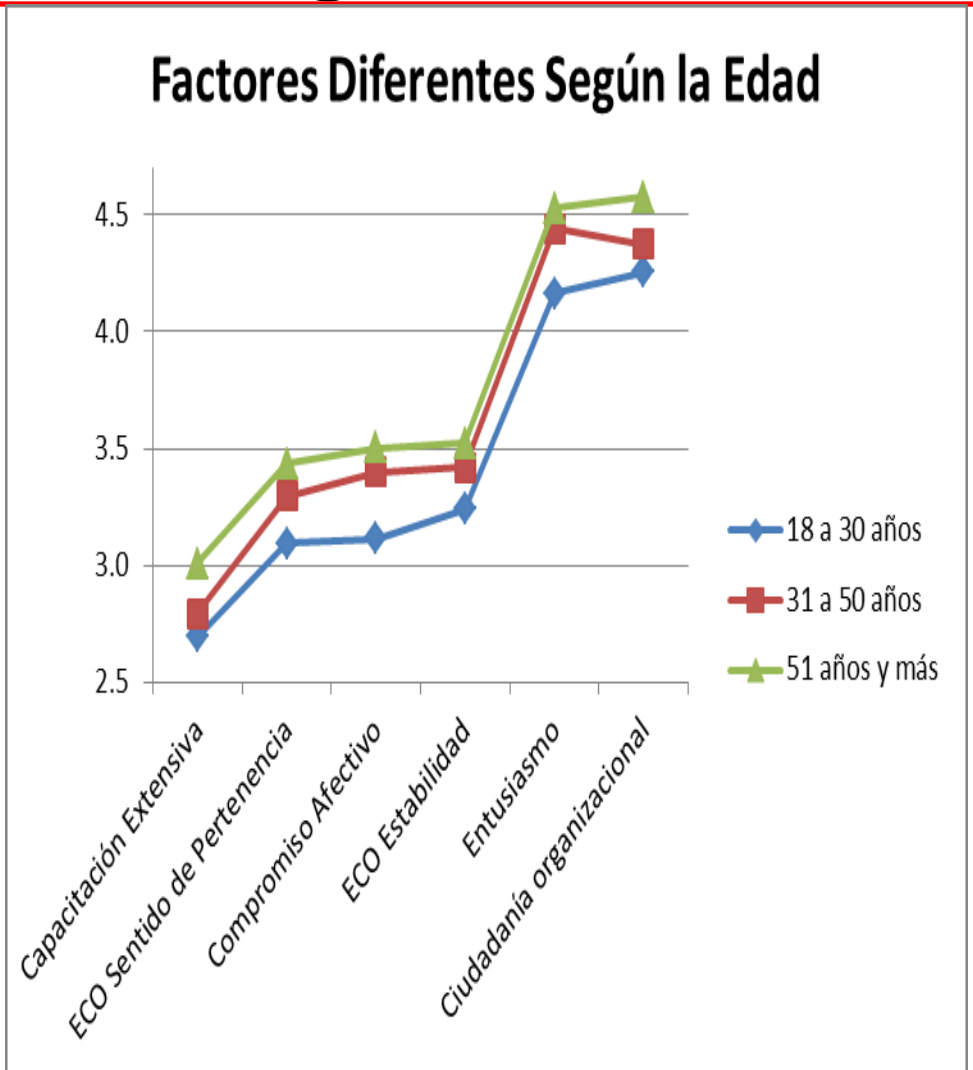
Todas las diferencias reportadas en estas variables demográficas fueron obtenidas con análisis de varianza y confirmadas con la corrección Bonferroni por lo menos a un nivel de $p = .05$.

Variables Demográficas

En todos estos factores los de 51 y más años puntuaron más alto que los de 18 a 30 años.

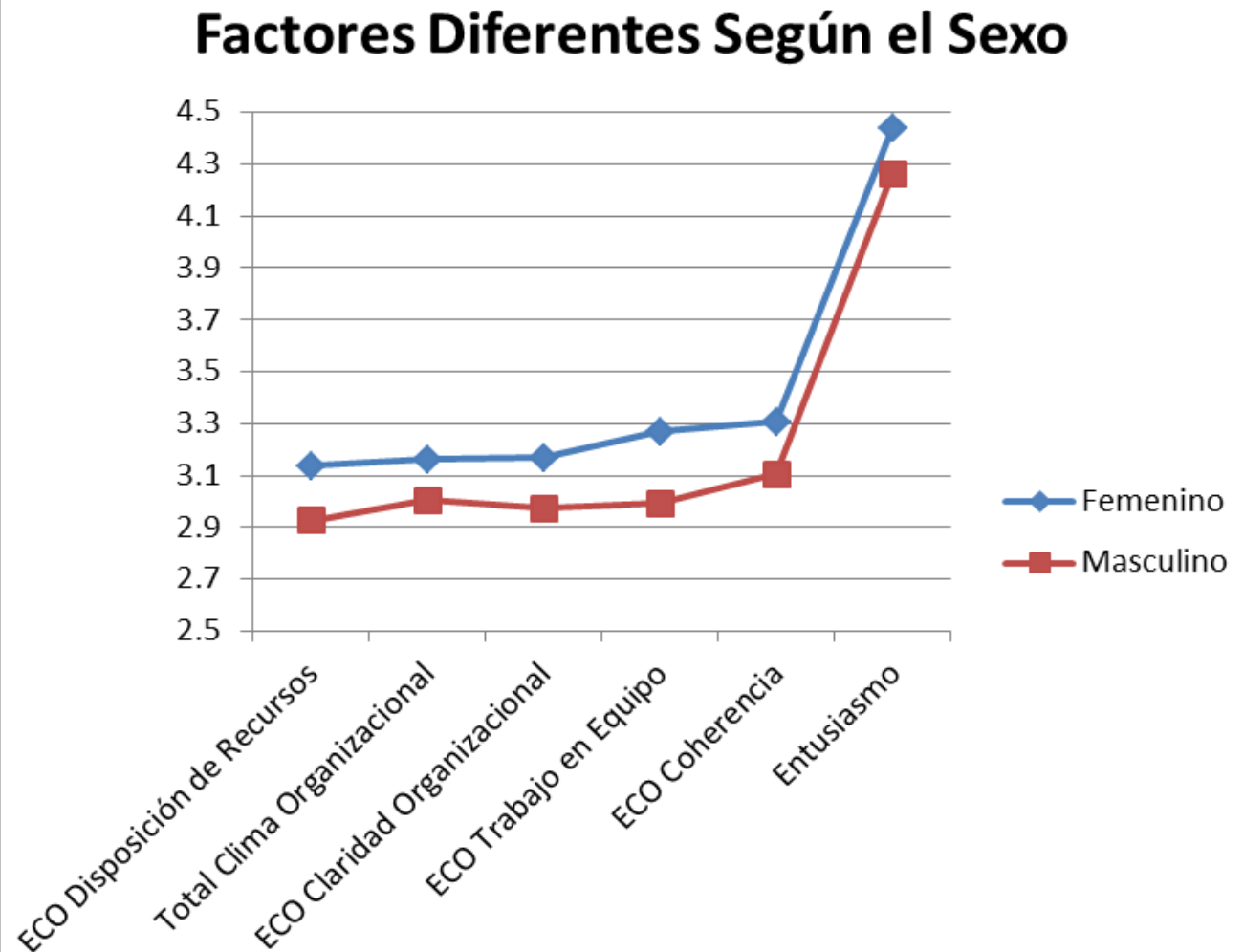
En Entusiasmo y Compromiso afectivo también los de 31 a 50 años puntuaron más alto que los de 18 a 30.

En Ciudadanía organizacional los de 51 en adelante puntuaron más alto que los de 31 a 50 años.



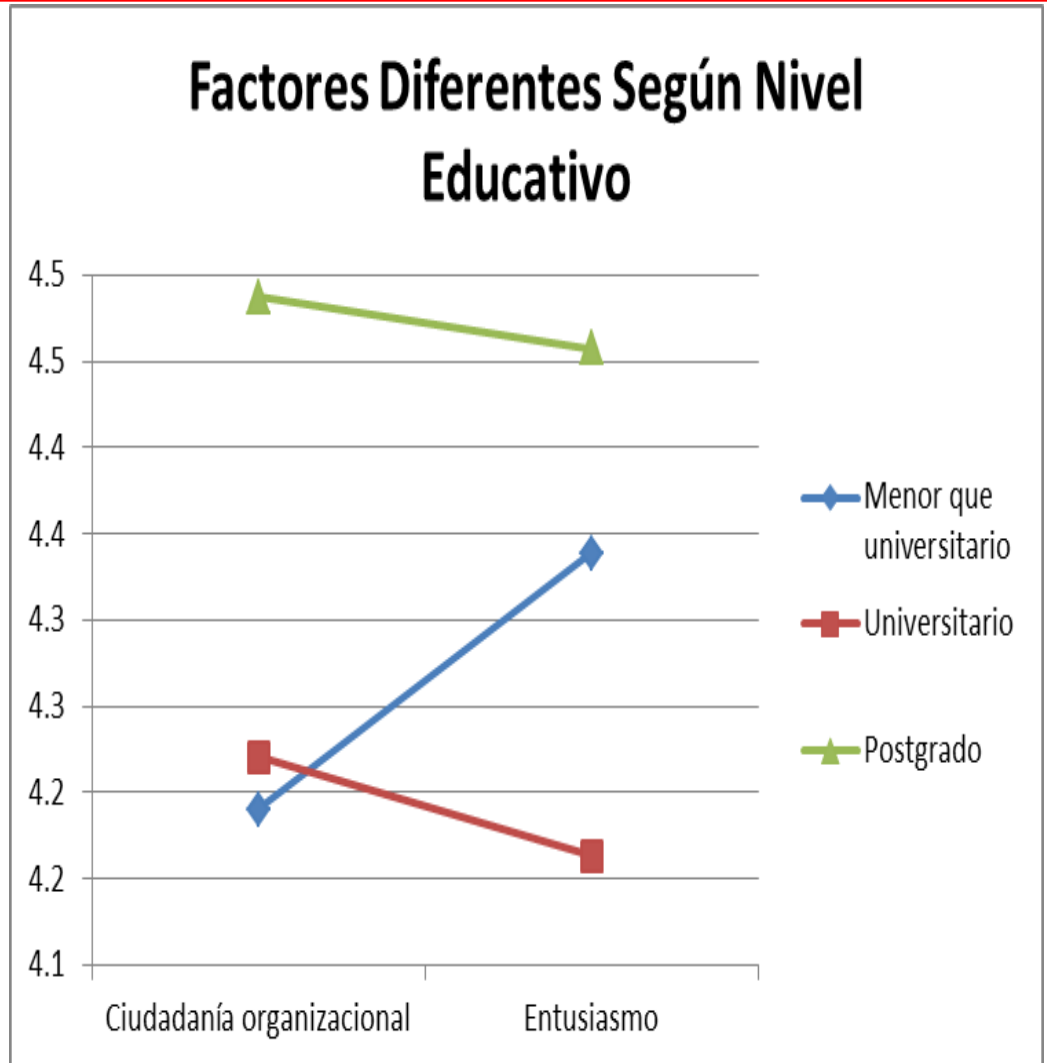
Variables Demográficas

En todos estos factores las mujeres puntuaron más alto que los hombres



Variables Demográficas

En Ciudadanía organizacional quienes tenían Postgrado puntuaron más alto que los demás niveles educativos. En Entusiasmo los de Postgrado puntuaron más alto que los de nivel Universitario.

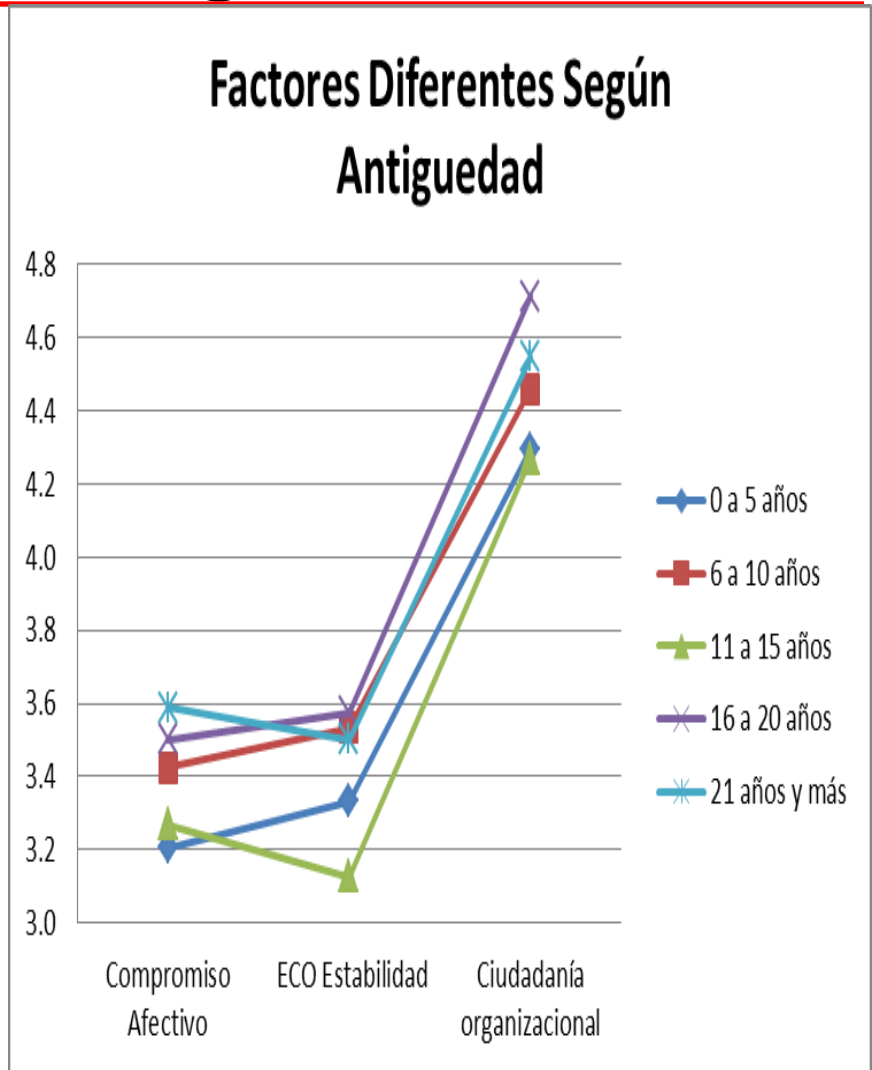


Variables Demográficas

En Compromiso afectivo los de 21 años y más puntuaron más alto que los de 0 a 5 años.

En Estabilidad los de 6 a 10 años puntuaron más alto que los de 11 a 15 años.

En Ciudadanía organizacional los de 16 a 20 años puntuaron más alto que los de 0 a 5 años.



Conclusiones

Muestra

- La muestra de 2014 fue comparable con las de los tres años anteriores por sus proporciones similares de categoría de empleado, edad, sexo, nivel educativo y antigüedad en el puesto
- Su intervalo de confianza le otorga una representatividad aceptable

Modelo Analítico

- En INTEC, las Prácticas de Gestión Humana tienen mayor influencia sobre el CO que en los otros países del estudio
- En INTEC, las Prácticas Orientadas al Desempeño influyen un poco más sobre los Compromisos Afectivo y de Continuidad
- Aunque en los demás países las Prácticas Orientadas al Desempeño influyen más sobre el Desempeño Percibido que las Prácticas Orientadas a la Conservación, en INTEC, estas últimas influyen igual que las primeras

Modelo Analítico

- En todos los países el CO influye más sobre el Compromiso Afectivo que sobre el de Continuidad
- El CO influye sobre el Desempeño Percibido y algo sobre la Ciudadanía Organizacional
- En todos los países el Compromiso Afectivo influye sobre el Desempeño Percibido, en INTEC el Compromiso de Continuidad también influye sobre este desempeño

Comparación por Países

- En Vinculación Selectiva, Remuneración por Desempeño, Disposición de Recursos, Retribución y Compromiso de Continuidad estamos un poco por debajo de la norma
- En las demás medidas estamos dentro de la norma
- En general, estamos a nivel de México, por debajo de Colombia y por encima de Chile

Diferencias Demográficas

- Los Docentes y después los Directivos están por encima en Ciudadanía Organizacional y Entusiasmo
 - Los Administrativos están por encima en Trabajo en equipo
 - En general, los de mayor edad evalúan mejor la Capacitación, Pertenencia, Estabilidad, Compromiso Afectivo, Entusiasmo y Ciudadanía
-

Diferencias Demográficas

- Las mujeres evalúan mejor el CO, especialmente los Recursos, la Claridad, el Trabajo en Equipo y la Coherencia. También valoran mejor el Entusiasmo
- Los que tienen postgrado evalúan mejor la Ciudadanía y el Entusiasmo
- Quienes tienen más Antigüedad evalúan mejor el Compromiso Afectivo y la Ciudadanía