



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

IMPACTO DEL COMPROMISO DE LOS PADRES DE FAMILIA EN
LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO
MONTESSORI DE QUERÉTARO.

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración con especialidad Alta Dirección

Presenta:
Rocio Barbeito Chávez

Dirigido por:
Dra. Ma. Luisa Leal García

SINODALES


Dra. Ma. Luisa Leal García
Presidente

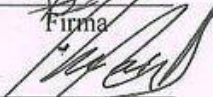
Dr. Marco Antonio Carrillo Pacheco
Secretario


Dr. Arturo Castañeda Olalde
Vocal


Dr. Luis Rodrigo Valencia Pérez
Suplente


Dra. Ma. Sandra Hernández López
Suplente



Firma



Firma


Firma


Firma


Firma


Dr. Arturo Castañeda Olalde
Director de la Facultad de Contaduría y
Administración


Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loara Piña
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Mayo 2016
México

RESUMEN

El compromiso de los padres de familia de los alumnos inscritos en el Colegio Montessori de Querétaro, influye favorablemente en la efectividad organizacional de esta institución. Se realizó un análisis situacional de la organización, detectando diversos retrasos en los proyectos administrativos del colegio, como una respuesta de la falta de colaboración, participación, asistencia y conocimiento del sistema, que el colegio oferta a sus estudiantes, por parte de los padres y madres de familia; quienes son considerados como parte interna de la institución para el cumplimiento de su meta institucional, al ser coparticipes en la responsabilidad de educar a los estudiantes del colegio en el hogar, y como miembros de una sociedad integrante, donde lo que ejerce cada uno de ellos afecta favorable o desfavorablemente la efectividad organizacional de la institución. Relacionado y como consecuencia a lo anterior, se ha detectado una renuencia a permanecer en el colegio al momento de compararlo con otras instituciones educativas. Se analizó la relación entre ambos constructos; el compromiso de los padres de familia y la efectividad organizacional del Colegio. La muestra fue de 30 padres de familia de la sección preescolar. Se realizó un estudio no experimental, de campo, descriptivo, correlacional y transversal, aplicando un cuestionario escala tipo Likert, integrado por cuarenta preguntas; diez para datos generales y quince respectivamente para cada variable, el cual fue validado por pares y experto. Los resultados muestran que el compromiso de los padres de familia tiene una influencia directa sobre la efectividad organizacional del Colegio Montessori de Querétaro.

(Palabras clave: compromiso, conocimiento, efectividad organizacional, permanencia)

SUMMARY

Parent's commitment at Montessori School of Queretaro is the key of the effectiveness at the institution. An analysis of their current situation was performed finding interesting results, involving mainly all the administrative process that the school has and offers to their students, but that they don't get to know during the period they either are studying or the process is slower than it should. Parents are considered essential for the fulfillment of the institution goals. Therefore, lack of collaboration, participation, assistance, and knowledge of the school's system, may alter the organizational effectiveness of the institution. Parents share the responsibility of educating at home and, as members of an inclusive community, their actions matter inside the school. As a result, it is possible to observe that their sense of belonging is weak and they hesitate about staying enrolled at the school.

To deepen this research a comparison was made between the school parent's commitment and the school's organizational effectiveness. This comparison involved a statistical survey of 30 families from the preschool level. The survey was a non-experimental, validated, on field, descriptive, correlative and transversal, and involved the application of 40 Likert-style questions. Ten of these questions covered general data and fifteen other covered certain variables.

The results showed as well that the parent's commitment has a direct influence on the organizational effectiveness of the Montessori School of Queretaro.

(Key words: commitment, knowledge, organizational effectiveness and sense of belonging)

DEDICATORIAS:

A: Omar por apoyarme durante el trayecto de mis estudios en esta maestría. Y a Regina, Iñaki y Mariano, que son una inspiración y proyecto dentro de la misma.

AGRADECIMIENTOS:

A continuación, me permito reconocer las contribuciones de quienes hicieron posible que terminara mi investigación sobre *“El impacto del compromiso de los padres de familia en la efectividad organizacional del Colegio Montessori de Querétaro”*, así como el resto de mis estudios en esta maestría.

Quiero agradecer a la Universidad Autónoma de Querétaro la oportunidad que me brindó para realizar mis estudios de Posgrado. A los profesores que fueron una guía continúa de aprendizaje. A todos los administrativos de la Universidad, quienes hacen posible que esto se haga realidad; a mi directora de tesis, la Dra. Ma. Luisa Leal García, por orientarme de una manera clara y eficiente durante la elaboración de esta tesis, así como a mis compañeros de estudio. Y finalmente, al Colegio Montessori de Querétaro por permitirme llevar a cabo esta investigación y por todo su apoyo.

INDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias:	iii
Agradecimientos:	iv
Indice	v
Indice de tablas	vii
Indice de figuras	viii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA.	6
2.1. Antecedentes	6
2.1.1. Efectividad organizacional	11
2.1.2. Compromiso organizacional	23
2.2. Características de la empresa	30
2.2.1. El Currículo Montessori	34
2.2.2. Tipo de organización	39
2.2.3. Historia	47
2.2.4. Filosofía del Colegio Montessori de Querétaro como organización	48
2.2.5. Filosofía Montessori	50
2.2.6. ¿Qué se ha hecho en materia del tema elegido?	52
2.3. Investigaciones relacionadas	52
2.3.1. Estudio de la relación entre el compromiso organizativo y la intención de abandonar la organización: Modelo de dos componentes de compromiso de continuidad	52
2.3.2. El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento	53
2.3.3. Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública	53
2.3.4. Compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación media superior	53
2.3.5. La Percepción de la efectividad organizacional	53
2.3.6. La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero	54
2.3.7. Qué es la teoría de la efectividad organizacional	54
2.3.8. La Percepción de la Organización: clave para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización	54
3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	55

3.1. Justificación	55
3.2. Planteamiento del Problema	56
3.3. Objetivos	58
3.3.1. Objetivo general	58
3.3.2. Objetivos específicos	58
3.4. Definición del Universo	58
3.5. Tamaño y tipo de la muestra	59
3.6. Definición de Variables	59
3.7. Hipótesis	60
4. METODOLOGIA	61
4.1. Diseño del estudio y/o investigación	61
4.2. Tipo de estudio	61
4.3. Instrumento	62
4.4. Procedimiento	62
4.5. Procesamiento de la información	63
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	64
5.1. Características de la muestra	64
5.2. Resultados de la variable	64
5.2.1. Datos Generales	65
5.2.2. Variable de efectividad organizacional	70
5.2.3. Variable de compromiso	77
5.3. Comprobación de hipótesis	85
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	89
REFERENCIAS	92
APÉNDICE	100

INDICE DE TABLAS

Tabla	Página
1. Clasificación de las organizaciones	8
2. Clasificación de las organizaciones de servicio de Lovelock	10
3. Diferentes visiones de la efectividad organizacional	16
4. Casos de efectividad	22
5. Lecciones	37
6. Correlación de Pierson	86

INDICE DE FIGURAS

Figura	Página
1. Organigrama	38
2. Sexo	65
3. Edad	65
4. Estado civil	66
5. Potestad	66
6. Escolaridad	67
7. Turno laboral	67
8. Horas trabajadas	68
9. Estudios Montessori	68
10. Hijos menores de 15 años	69
11. Distancia al colegio	69
12. Nivel académico	70
13. Información	70
14. Áreas de estudio	71
15. Recursos	71
16. Comunicación	72
17. Conocimientos	72
18. Inteligencias múltiples	73
19. Capacidades diferentes	73
20. Efectividad organizacional	74
21. Atención recibida	74
22. Desarrollo humano	75
23. Desarrollo del estudiante	75
24. Confianza	76
25. Opinión favorable	76
26. Recomendación	77
27. Permanencia en el colegio	77
28. Método Montessori largo plazo	78
29. Alternativas de colegios	78
30. Asistencia	79
31. Importancia de la asistencia	79
32. Apoyo de los padres	80
33. Involucramiento	80
34. Cumplimiento de tareas	81
35. Familia informada	81
36. Investigación Montessori	82
37. Montessori en el hogar	82
38. Dominio de aprendizaje	83
39. Profesores	83
40. Comunicación con mi hij@	84
41. Hijos en otros colegios	84

1. INTRODUCCIÓN

Para comenzar iniciaré dando una breve explicación sobre cómo se decidió abordar este tema.

Con el deseo de mejorar la eficiencia sobre los objetivos planteados en la alta dirección de una organización con fines educativos a nivel básico. Resultó difícil plantear un tema sin desviarse de los límites contemplados y dejando de lado un tema pedagógico.

Discutiendo los problemas internos del colegio desde un nivel administrativo, se llegó a varios posibles temas de tesis, sin embargo, un tema predominante en el retraso o estancamiento de los proyectos del colegio, radicaba en la falta de compromiso de los padres de familia.

Los padres de familia podrían verse como un factor externo; como una forma de demanda del mercado o clientes. Pero al tratarse de un tema de desarrollo humano por una parte y además, que niños dependen 100% del entorno que les sea brindado para su desarrollo. Los padres salen del enfoque anteriormente planteado y se convierten por una parte en socios, desde una forma de responsabilidad compartida con el colegio; y como inversionistas, al depositar en las manos del colegio la corresponsabilidad de la educación y desarrollo de sus hijos en la labor que éste realice.

La idea fundamental sobre la efectividad organizacional consiste en una forma de evaluar a las organizaciones, desde una perspectiva de carácter social o sea, que la hacen tanto aquellos que tienen algún tipo de relación con ella, o bien pueden ser investigadores o sólo simples observadores (Cervera, 2011).

Pfeffer y Salancik ofrecen la idea de que la organización efectiva es la que satisface las demandas de aquellos que están relacionados con ella. Es así, que las demandas surgen de las necesidades de los involucrados con la organización, y por lo tanto se puede decir que la organización es efectiva si las satisface (Cervera, 2011).

Sobre el compromiso; los miembros de una organización, perciben que reciben alicientes valiosos para ellos y que, desde su perspectiva, si dichos alicientes exceden a las aportaciones que hacen a su organización (el equilibrio organizacional de Chester Barnard y de James March y Herbert Simon), entonces van a permanecer en ella. De esta manera se esbozó la idea de que la organización puede ser efectiva si satisface las necesidades de los principales involucrados con la organización (Cervera, 2011).

Habiendo planteado a los padres de familia de los alumnos inscritos en el Colegio Montessori de Querétaro, como una parte involucrada en la organización, desde dos distintas vertientes, y al detectar de su parte, una falta de compromiso en distintos temas que frenan los objetivos del Colegio; el tema de efectividad organizacional y el compromiso representaron variables convenientes para el presente tema de tesis.

La efectividad incluye los conceptos de eficacia y eficiencia, sin embargo, su mayor diferencia radica en que la efectividad es una evaluación social de la organización, una evaluación externa, a diferencia de la eficiencia que es una evaluación interna de la misma. Y es posible que una organización sea eficiente y eficaz, pero no efectiva desde el punto de vista de sus participantes. Por ejemplo, logra sus metas o cumple con su misión, y aun así, no es efectiva para conseguir o mantener los recursos necesarios para su crecimiento y supervivencia (Cervera,

2011). Para Colegio Montessori de Querétaro, los padres de familia, representan a los inversionistas necesarios para continuar con su misión educativa.

La investigación sobre la efectividad permite entender que es una forma de evaluar a la organización, donde todos los involucrados ejercen dichas evaluaciones, y resultan muy importantes para la organización, ya que si es juzgada como efectiva obtendrá el apoyo necesario para su supervivencia. En cambio, aquellas que son juzgadas como no efectivas pueden enfrentar una crisis de legitimidad que puede poner en peligro su supervivencia (Cervera, 2011).

Si los padres de familia no ejercen un compromiso con el colegio, cooperando con las actividades y proyectos que emanen del mismo; si carecen de un conocimiento profundo sobre la naturaleza del sistema aportado y de los resultados positivos que constituyen para sus educandos, puede provocar un entorpecimiento en su administración, su efectividad organizacional y además una alta rotación de padres de familia que carecen de lealtad y compromiso hacia el colegio. Resultan, en niños que no tienen una comunicación adecuada con sus padres, quienes desconocen el sistema educativo Montessori y falta de apoyo en su desarrollo, lo cual se traduce en padres que inician con el proyecto por pocos años y posteriormente se transfieren a colegios con sistemas de educación tradicional como base del conocimiento que el padre o la madre tiene sobre el mismo.

Los juicios subjetivos que hacen los participantes organizacionales sobre la efectividad, van a obedecer a la perspectiva que se adopta al evaluar la efectividad organizacional, se podría considerar como efectiva a la organización que logra sus metas, o que obtiene los recursos necesarios para su mantenimiento y supervivencia,

o lo es porque satisface las necesidades de sus participantes estratégicos o también porque sus acciones no producen efectos negativos en sus participantes. En general, se podría considerar que una organización es efectiva si lleva a cabo sus funciones en forma apropiada de acuerdo a los juicios de cada participante, sin embargo, la efectividad además se puede considerar como incongruente, ya que la misma organización podría no ser efectiva en todas las actividades que emprende. Sin embargo, a pesar de tales contradicciones, algunos de los principales participantes organizacionales, como son los empleados, los accionistas y los clientes, que le proporcionan trabajo o recursos financieros, evalúan la efectividad de la organización, y como resultado de dicha evaluación, decidirán si siguen o no participando en ella (Cervera, 2011).

De acuerdo a lo anterior, fue necesario que la alta dirección del Colegio Montessori de Querétaro, hiciera de su conocimiento los juicios actuales que los padres de familia de sus alumnos tienen sobre su efectividad organizacional, para consolidar acciones y replantear programas que apoyen al compromiso y lealtad de los padres de familia hacia el colegio.

A través de la presente tesis se realizó una investigación con el fin de contribuir al objetivo planteado en el párrafo anterior y conocer el impacto del compromiso de los padres de familia en la efectividad organizacional del Colegio Montessori de Querétaro, la muestra fue de 30 padres de familia de la sección preescolar. Se realizó un estudio no experimental, de campo, descriptivo, correlacional y transversal, aplicando un cuestionario escala tipo Likert, integrado por cuarenta preguntas; diez para datos generales y quince para cada variable, el cual fue validado por pares y experto. Los resultados muestran que el compromiso de los padres de familia sí influye en la efectividad organizacional del Colegio Montessori

de Querétaro, y que es responsabilidad de la alta dirección del mismo, idear programas que fomenten el compromiso de los padres, para que su efectividad organizacional resulte en una lealtad por su parte, como miembros de la organización en el largo plazo.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA.

2.1. Antecedentes

Existen varias versiones expuestas sobre la definición de organización, su concepto dependerá del punto de vista adoptado por el autor que se consulte; considerando que la presente investigación examina la efectividad de la organización como la percepción que tienen los participantes organizacionales, se adoptará el punto de vista expuesto por March y Simon (1993).

La organización de acuerdo a March y Simon (1993), puede ser conceptualizada como “*un sistema de acción coordinada entre individuos y grupos cuyas preferencias, información, intereses, o conocimiento difieren*” (p. 23). Además, March y Simon, establecen que una organización se puede definir de la siguiente manera:

- a) Un sistema de conductas sociales interrelacionadas de un número de personas, que son los participantes en la organización.
- b) Cada participante y cada grupo de participantes recibe de la organización alicientes a cambio de los cuales hace contribuciones a la organización.
- c) Cada participante continuará su participación en una organización solo si los alicientes ofrecidos son iguales o mayores (medido en términos de sus valores y de las alternativas disponibles para él) a las contribuciones que se le requieren.
- d) Las contribuciones proporcionadas por los diferentes grupos de participantes son las fuentes por las cuales la organización produce los alicientes ofrecidos a los participantes.

e) La organización es solvente, y continuará su existencia, solo si las contribuciones son suficientes para proporcionar los alicientes suficientes para obtener dichas contribuciones.

Los puntos anteriores se basan en las ideas de los autores Barnard y Simon del equilibrio organizacional, que refleja las condiciones bajo las cuales una organización puede inducir, o sea motivar, a sus miembros a continuar su participación, y por lo tanto asegurar la supervivencia organizacional (Cervera, 2011).

Las organizaciones pueden ser clasificadas en orden a distintos elementos; su tamaño, tipo de poder, giro, etc. En la clasificación de acuerdo al uso del poder, Etzioni (1975) las clasifica en función a las clases de poder que se ejerce en la organización, y define al poder como *“la capacidad de un actor para inducir o influenciar a otro actor para llevar a cabo sus órdenes o cualquier otra norma que apoya”* (p.4). En función a lo anterior, Etzioni las clasifica de la siguiente manera (ver Tabla 1).

Tabla 1.

Clasificación de las organizaciones

Organización	Características	Ejemplos
Coercitiva	El poder se aplica por la aplicación, o la amenaza de la aplicación, de sanciones físicas.	Prisiones Instituciones correccionales.
Remunerativa	El poder se basa en el control de recursos materiales y las recompensas monetarias, servicios, y productos que se proporcionan a los miembros de la organización.	Empresas industriales y de servicios.
Normativa	El poder se basa en la aplicación de recompensas simbólicas, y valores simbólicos o sociales.	Organizaciones religiosas. Partidos políticos Organizaciones educativas.

Fuente: Cervera (2011, p. 14)

En cuanto a la clasificación de las organizaciones en función a la identificación de su principal beneficiario, conocida como la topología de Blau-Scott (2003), las organizaciones pueden ser:

1. Organizaciones de beneficio mutuo: Los beneficiarios son los miembros de la organización, por ejemplo los sindicatos y las cooperativas.
2. Negocios: Los beneficiarios son los dueños de la organización, por ejemplo las empresas lucrativas.
3. Organizaciones de servicios: Los beneficiarios aquellos que están en contacto directo con la organización, por ejemplo hospitales y escuelas.
4. Organizaciones de bien público: El beneficiario es el público en general, por ejemplo el ejército, los departamentos de policía y bomberos.

Por su parte, Robles y Alcérreca (2000) consideran que las organizaciones se pueden clasificar por las siguientes características:

- Por su tamaño: Micro, pequeñas, medianas y grandes.
- Por la distribución de su propiedad: Públicas, familiares y con propietario único.
- Por la industria en la que compiten: Manufactura, servicios, construcción.
- Por su sistema de producción: En masa, procesos continuos, en lotes.
- Por su grado de madurez: Nueva, en crecimiento, madura, en declive.
- Por la base de compromiso de sus miembros: Remunerados, voluntarios, involuntarios.

Además, Robles y Alcérreca (2000), clasifican a las organizaciones como con fines de lucro o lucrativas, las empresas en general, y sin fines de lucro, en donde se encuentran ubicadas por ejemplo las escuelas y universidades que no dependen de sus clientes para obtener recursos financieros. Los autores mencionados consideran que las organizaciones se pueden clasificar también como manufactureras (transformación, productos físicos) y de servicios (acciones, experiencias).

Sobre el punto anterior, Lovelock (1997) considera que las organizaciones de servicio se caracterizan por su gran diversidad, ya que se pueden encontrar desde grandes empresas de telecomunicaciones, hasta pequeñas empresas de propietarios y operación local. Además, Lovelock establece que pueden existir organizaciones de servicios no lucrativas y lucrativas, por ejemplo una universidad puede operar sobre una base no lucrativa, pero podrían existir casos en los cuales si tuvieran fines de lucro.

Lovelock propone clasificar a las organizaciones de servicio en función de la tangibilidad o intangibilidad del servicio, ya que básicamente el servicio es un desempeño (una acción, un esfuerzo) y si quien recibe el servicio es una persona o sus propiedades. De esta manera, la clasificación propuesta por Lovelock es la siguiente (ver tabla 2).

Tabla 2.

Clasificación de las organizaciones de servicio de Lovelock

Naturaleza del servicio	Receptor del servicio	
	<i>La persona</i>	<i>Las propiedades de la persona</i>
<i>Acciones tangibles</i>	Servicios dirigidos a los cuerpos de las personas. Ejemplos: Transporte de pasajeros, hospitales, restaurantes, hoteles.	Servicios dirigidos a las posesiones físicas. Ejemplos: Transporte de carga, almacenamiento, reparación y mantenimiento.
<i>Acciones intangibles</i>	Servicios dirigidos a las mentes de las personas. Ejemplos: Publicidad, Educación, religión.	Servicios dirigidos a activos intangibles. Ejemplos: Contabilidad, seguros, investigación.

Fuente: Lovelock (1997, p. 29)

Una clasificación adicional enfocada a las organizaciones de servicio es la desarrollada por Mills y Margulies (1980), quienes proponen una clasificación basada entre las interacciones entre el empleado de servicio y el cliente, e identifican tres tipos de organizaciones: la organización de mantenimiento, la de tarea, y la de personal. En el primer caso se trata de las organizaciones que buscan crear y conservar una relación permanente con el cliente, basada en la confianza (bancos y aseguradoras). En el segundo caso, las organizaciones de tarea, basan la relación con el cliente en función a la tecnología empleada para completar la tarea (servicios llave

en mano de ingeniería). Finalmente, las organizaciones basadas en el personal se apoyan en una interacción personal y en ocasiones íntima entre el personal de servicio y el cliente (escuelas, servicios médicos). Este último tipo de organizaciones se apoya en la información que proporciona el personal de servicio y el cliente, y se convierte en el conocimiento necesario para poder proporcionar el servicio.

De acuerdo a la clasificación de las organizaciones, el Colegio Montessori de Querétaro, se puede clasificar de la siguiente forma:

- Empresa de servicio.
- Distribución de propiedad familiar.
- Con o sin fines de lucro.
- Normativa.
- De servicios dirigidos a las mentes de las personas.
- Organización de personal.

2.1.1. Efectividad organizacional

En el ámbito de las organizaciones, se podría considerar que la eficacia se refiere al logro de las metas, la eficiencia implica el uso o la disposición de insumos para conseguir el resultado organizacional deseado, tal y como lo establecen Koontz y Weihrich (2004) al definir a la eficacia como “*el cumplimiento de los objetivos*” y a la eficiencia como “*el logro de las metas con la menor cantidad de recursos*” (p.14). Para Katz y Kahn (1989) “*la eficiencia es un criterio para medir la vida interna y está dedicada a los aspectos económicos y técnicos. Se refiere a la habilidad técnica de una organización para minimizar los costos de transformar los insumos en productos*” (p.180). En otras palabras, la eficiencia significa producir y distribuir bienes al menor costo posible, sólo así se puede decir que una organización es

eficiente. Sobre esta visión de la eficacia y la eficiencia organizacional, Montaña (2001), considera que la eficacia, los resultados obtenidos, permiten la evaluación cuantitativa y cualitativa de la organización, y que la eficiencia es la relación entre recursos y resultados (Cervera, 2011).

En cambio, la efectividad organizacional tiene un sentido social, ya que son los seres humanos, ya sea en forma individual o en grupos, que de alguna manera están relacionados e interesados con la organización quienes la van a juzgar como efectiva o no, y esto lo harán con base a sus demandas y expectativas y que tan bien la organización se ha adaptado para satisfacerlas (Cervera, 2011).

La evaluación sobre la efectividad de una organización, puede variar considerablemente entre sus diferentes participantes; empleados, clientes, las entidades reguladoras, los donadores, otras organizaciones, entre otros, ya que pueden usar criterios diferentes para juzgar la efectividad organizacional. De acuerdo a esta situación, se considera que no existe una efectividad real e independiente, ya que por ejemplo se diría que la organización es efectiva porque logra una utilidad en su operación, o porque da un servicio juzgado como adecuado por sus clientes, o por que alienta a los empleados a realizar su mayor esfuerzo. Es más, se podría considerar que sólo hay juicios subjetivos sobre la efectividad, y que los diferentes participantes tendrán diferentes conceptos sobre efectividad, además del criterio propio de los integrantes de la organización, en su evaluación interna. Por lo anterior, se considera que el mayor reto en el estudio de la efectividad es la falta de un criterio uniforme que permita definir y medir su efectividad (Cervera, 2011).

Pfeffer y Salancik (2003, p.11), por ejemplo, adoptan el punto de vista de que *“la efectividad es un estándar externo”*, que refleja lo bien que se están satisfaciendo las demandas de los grupos de interés de la organización, ya que se basa en la

capacidad de la organización de satisfacer sus demandas, desde sus perspectivas particulares y no las de la organización. Si la organización es cuestionada por otros en su medio ambiente, puede ser una señal que no está siendo efectiva. Pfeffer y Salancik, consideran que los grupos, individuos y otras organizaciones que tienen alguna relación con una organización, tienen distintos intereses en ella, por lo tanto, cada uno de ellos reaccionará de manera diferente a sus acciones y productos y por lo mismo tendrán diferentes formas de evaluar a la organización, por lo que el concepto de efectividad es un concepto múltiple.

Por otro lado, Drucker (1975, p.33) establece que *“la eficiencia se preocupa por hacer bien las cosas”*, mientras que la efectividad se preocupa *“por hacer las cosas que corresponden”*, lo que quiere decir que la organización se debe empeñar en atender a sus clientes, a sus mercados, a las personas, ya que de ellas provienen sus recursos. La organización se debe de enfocar en ser efectiva en sus actividades principales. Ésta es una visión interna de la efectividad organizacional.

La efectividad, de acuerdo a Cameron (1986) es paradójica, ya que las organizaciones no son efectivas en todas las actividades que emprenden. Sin embargo, establece que en la investigación sobre la efectividad, se deben de considerar los siguientes temas:

1. El concepto de efectividad organizacional no puede ser ignorado en la teoría y en la investigación.
2. El concepto de efectividad no es comprensivo. El concepto cambia en el tiempo, y por lo tanto los criterios para su evaluación.

3. No es posible obtener un criterio general para establecer los indicadores de la efectividad. El concepto se basa en los valores y preferencias de los individuos.
4. Se pueden obtener diferentes modelos de efectividad, dependiendo de las intenciones y restricciones de la organización.
5. No existe una sola teoría sobre la efectividad.

El concepto de efectividad y su estudio formal se puede encontrar en trabajos a partir de los años setenta del siglo pasado. La evaluación de la efectividad, tal y como se mencionó tiene un sentido social, ya que son los grupos internos y externos a la organización los que van a determinar cómo se va a juzgar a la organización. El problema es determinar cuál de todos los grupos relacionados con la organización es más importante en su juicio y que además pueden tener diferentes criterios para juzgar la efectividad, ya que se juzga a la organización de acuerdo a la naturaleza de las relaciones que se tienen con ella (Cervera, 2011).

Por otro lado, de acuerdo a Cummings (1977), los individuos y los grupos relacionados con la organización la van a juzgar como efectiva en el grado que es instrumental para ellos. De esta manera, Cummings, desde una perspectiva psicológica sobre la efectividad, considera que los grupos ven a la organización como un instrumento clave para la satisfacción de sus necesidades, y desde una perspectiva individual, el grado en que es percibida como efectiva. Por lo tanto, una organización será efectiva si un alto porcentaje de las personas relacionadas de alguna manera con ella, la perciben como un medio para alcanzar sus fines. Si se evalúa como efectiva es probable que se tenga la lealtad, confianza, se le apoye por los diferentes grupos. Finalmente, la efectividad se puede comparar si las

organizaciones tienen tareas comunes. Para el caso del presente tema de estudio, los padres de familia resultan un grupo que comparte intereses comunes, una responsabilidad con el colegio y cada uno de ellos comparte la misma meta que la organización y el resto de los padres.

Dadas las diferentes interpretaciones sobre la efectividad, a continuación se revisan algunos de los principales puntos de vista que se han desarrollado sobre este tema (ver tabla 3).

Tabla 3.

Diferentes visiones de la efectividad organizacional

Autor	Participantes Organizacionales	Concepto efectividad	Determinantes de la efectividad	Evaluación
Chester Barnard.	Empleados, clientes, proveedores, e inversionistas.	Logro de los objetivos reconocidos de la acción cooperativa.	Equilibrio entre alicientes e incentivos y las contribuciones.	Por los elementos de la organización.
Daniel Katz y Robert L. Kahn	Internos y ambientales.	Eficiencia, interna (maximización de utilidades) y a la efectividad política (externa)	Las transacciones ambientales, dándole prioridad a los elementos externos.	Individuos dentro de la organización y el sistema mayor al que pertenece.
Richard H. Hall	Empleados, clientes y público en general.	Hacerlo bien es ser efectivo.	Restricciones ambientales, metas organizacionales múltiples y conflictivas, grupos de interés, y marco temporal.	Contradictoria, puntos de vista diferentes y contrastantes de los participantes.
Johannes M. Pennings y Paul S. Goodman	Subsistemas internos y externos ofrecen insumos y son destinatarios de los productos organizacionales	Satisfacción de las Restricciones relevantes y cumplimiento de metas de acuerdo a estándares.	De acuerdo a la habilidad para hacer frente a las contingencias.	Por la coalición dominante.
Michael Keeley	Internos y externos.	Minimizar las consecuencias adversas de las actividades organizacionales	Las consecuencias de las actividades organizacionales.	Por cualquier individuo en contacto con la organización.
Jeffrey Pfeffer y Gerald R. Salancik	Grupos de interés con preferencias diversas.	Satisfacción de las necesidades de los grupos de interés.	Satisfacción de las necesidades de los grupos de interés.	Principalmente una evaluación externa
Terry Connolly, Edgard Conlon y Stuart Deutsch	Internos y externos	Criterio evaluativo de los diferentes constituyentes y su grado de involucramiento.	Distribución de las satisfacciones que debe dar la organización a sus constituyentes	Múltiple.
Kim Cameron y David Wetthen	Internos que reciben estímulos del medio ambiente y enfocarán su atención sobre ciertas características del medio.	Depende del ciclo de vida de la organización.	Las etapas del ciclo de vida: creatividad, colectividad, formalización y control, y elaboración de la estructura.	Depende del ser humano y es creada intersubjetivamente.

Fuente: Cervera (2011, p.60)

De acuerdo al cuadro anterior, la evaluación de la efectividad organizacional se puede dar tanto en el logro de la acción cooperativa de los participantes organizacionales, hasta en el ciclo de vida de la organización, pasando por las evaluaciones que hacen los diferentes grupos de interés de la organización. Independientemente del enfoque que se seleccione, es necesario considerar el enfoque de metas. Las metas organizacionales pueden ser vistas como las fuerzas que motivan a participar en las actividades de la organización, y serán motivadoras para los individuos que participan de alguna manera en la organización, por ejemplo los clientes. Al respecto, Simon (1997) considera que tendrán dicho carácter motivador siempre y cuando dichos objetivos organizacionales estén lo suficientemente cerca de los objetivos individuales, en caso contrario, el individuo, de acuerdo a Simon, buscará la satisfacción de sus metas por sí mismo o bien a través de otra organización. Por otro lado, Simon considera que el logro de las metas de la organización se puede hacer de acuerdo a las diferentes alternativas disponibles para ella, y al respecto define a la eficiencia, como la selección de aquella alternativa, seleccionada entre todas las disponibles para la organización, que le generará la mayor utilidad. Sin embargo, Simon considera que no siempre es fácil definir los objetivos, por ejemplo el de las utilidades, ya que en el sector público las metas pueden ser amplias e imprecisas (Cervera, 2011).

El enfoque de metas, que ha sido una de las formas tradicionales usada para evaluar a las organizaciones, se puede considerar como un enfoque interno dirigido a la medición de la eficiencia. Sin embargo, su uso puede ser cuestionado, ya que aunque se podría considerar como una forma objetiva, ya que tanto el observador interno como el externo al conocer las metas estarían en una posición de determinar

la eficacia (logro de la meta) y la eficiencia, como una relación de productos a insumos. Aunque el enfoque de metas es considerado como una forma objetiva de evaluar la efectividad de las organizaciones, éste argumento es cuestionable, dadas la multiplicidad de metas y los valores de quienes las determinan (Cervera, 2011).

Cameron (2005) propone que las diferentes visiones sobre el concepto de efectividad organizacional se agrupan en cinco perspectivas:

1. Modelo de metas: La organización es efectiva en el grado en que logra sus metas establecidas.
2. Modelo de dependencia de recursos: La organización es efectiva en el grado en que logra sus recursos necesarios.
3. El modelo de congruencia interna: La organización es efectiva en el grado en el cual su funcionamiento interno es consistente, eficientemente organizado, y sin tensión.
4. Modelo de participantes estratégicos: La organización es efectiva en el grado en que satisface a sus participantes dominantes o grupos de interés estratégicos.
5. Modelo de relaciones humanas. La organización es efectiva en el grado en el que atrae miembros y crea un clima colaborativo.

Considerando la importancia que tienen los participantes organizacionales, se adopta en esta tesis la perspectiva del modelo de participantes estratégicos quienes juzgarán a la organización como efectiva en el grado en que satisface sus necesidades, satisfacción que se lleva a cabo a través de una relación de intercambio de los incentivos y resultados que les proporciona la organización, con los pagos o contribuciones que hacen los participantes. La participación de los grupos estratégicos continuará siempre y cuando perciban que los resultados e incentivos

son atractivos y/o mayores a sus contribuciones, con lo que la organización los estará satisfaciendo. Además, su permanencia, permitirá que se mantengan sus aportaciones las cuales son esenciales para la organización.

Esta visión permite establecer las bases para la incorporación y permanencia de los participantes en la organización, sin embargo, es necesario especificar el tipo e importancia de los alicientes organizacionales. El punto central es que los individuos se van a relacionar con una organización por diferentes razones, y por lo mismo su evaluación va a ser reflejo de dichas razones. Aun cuando se puede considerar que la evaluación de los participantes tiene como limitante determinar qué punto de vista es más válido, ya que se admite que existan evaluaciones múltiples de acuerdo a los diferentes papeles de los participantes, y que la evaluación puede estar sesgada, dadas sus diferentes expectativas, se pueden identificar aquellos que su evaluación es esencial para la organización, y por lo mismo deben de estar presentes en la evaluación (Cervera, 2011).

Cervera (2011, p. 72), propone definir a la efectividad organizacional como *“La evaluación que hacen los participantes organizacionales de los incentivos ofrecidos por la organización con respecto a sus contribuciones a ella, y que les permiten satisfacer sus necesidades individuales”*.

Dentro de esta propuesta de definición destacan diferentes elementos de la misma. Primero se subraya que la evaluación la hacen los participantes organizacionales, los cuales, siguiendo a Simon (1997), son los individuos u organizaciones que hacen contribuciones a la organización, por ejemplo, le proporcionan algún tipo de producto o servicio (proveedores), recursos financieros (clientes e inversionistas) y tiempo esfuerzo (empleados), y que además hay que considerar que cada uno de ellos tienen sus propios intereses para involucrarse con la

organización, ya que en general esperan poder lograr sus metas personales a través de las actividades organizacionales (Cervera, 2011).

El segundo elemento de la definición propuesta son los incentivos. De acuerdo a March y Simon (1993, p. 104) los incentivos o alicientes son “*los pagos hechos por (o a través de) la organización a sus participantes*”. Entonces los alicientes son, por ejemplo, los sueldos que paga la organización a sus empleados, el producto o servicio que le ofrece al cliente, las utilidades por acción para los inversionistas, entre otros. Sin embargo, no se debe pensar que sólo se trata de alicientes materiales, ya que también los incentivos son los estímulos no monetarios ofrecidos por la organización. Un aliciente material ofrecido por la organización sería un producto (un bien físico) para el cliente, pero ese mismo producto puede ser también un aliciente o incentivo social para él (Cervera, 2011).

Las contribuciones que hacen los participantes organizacionales, es el tercer elemento a destacar en la definición propuesta. De acuerdo a March y Simon, se pueden considerar que las contribuciones son los pagos que hacen los participantes a la organización. Se podría pensar que únicamente es el trabajo de los empleados, tal vez medido en artículos producidos, o el dinero entregado por los clientes en el intercambio por los artículos deseados. Sin embargo, también en este caso, al igual que los alicientes, cada participante organizacional tendrá su propio conjunto de contribuciones o pagos hechos a la organización. Por ejemplo, para comprar el artículo, el cliente tendrá que realizar un esfuerzo para la compra (traslados y esperas, o tiempo en el monitor si se hace por red), y en el caso del empleado que fabrica el artículo, el tiempo en exceso que le dedica a la organización y que podría estar desarrollando otras actividades importantes para él (Cervera, 2011).

Tal y como se expresó anteriormente, los participantes organizacionales esperan que las actividades de la organización les permitan de alguna manera lograr sus necesidades y metas personales. La satisfacción de esas necesidades es el cuarto y último de los elementos de la definición propuesta. En general se puede decir que la organización facilita la satisfacción de las necesidades de los participantes si les proporciona las recompensas o alicientes, en dinero o en otra forma, superiores a sus contribuciones a la organización. Por ejemplo, los alicientes que se les dan a los empleados en forma de ascensos o reconocimiento, o el prestigio que le da una marca a un cliente. En los ejemplos anteriores, se considera que los alicientes son mayores a las contribuciones que hacen los participantes (sus pagos), por lo que seguirán participando en la organización y mientras la organización tenga la habilidad de seguir satisfaciendo las necesidades de sus participantes, podrá garantizar su supervivencia (Cervera, 2011).

Ahora bien, qué sucedería cuando los alicientes son menores a las contribuciones. March y Simon (1993), explican que en ese tipo de situaciones se le presenta al participante organizacional el deseo de abandonar a la organización, y lo hará siempre y cuando tenga las facilidades para hacerlo (Cervera, 2011). Las situaciones descritas, se presentan en la tabla 4.

Tabla 4.

Casos de efectividad

Caso	Descripción	Evaluación organizacional
1	Alicientes suficientes para satisfacer las necesidades de los participantes, y que son percibidos como superiores a sus contribuciones. Los participantes permanecen en la organización a pesar de la existencia de alternativas para hacerlo.	Alta efectividad
2	Igual que en el caso anterior, sin embargo pueden no existir o son escasas las alternativas de cambio para los participantes.	Efectiva
3	Alicientes insuficientes para satisfacer las necesidades de los participantes, y son percibidos como inferiores a sus contribuciones. Los participantes voluntariamente abandonan a la organización al existir alternativas para hacerlo.	No efectiva
4	Igual que en el caso anterior, sin embargo a pesar de que no son percibidos los alicientes como superiores a las contribuciones del participante, y tiene el deseo de abandonar a la organización, no lo hace por no tener alternativas para ello.	Falsa efectividad

Fuente: Cervera (2011, p. 77)

La efectividad, que es un concepto que se ha venido estudiando por más de cuarenta años, y que surge de la preocupación teórica de evaluar a las organizaciones por aquellos elementos de su medio ambiente que están relacionados con ella, y que pueden ser internos (formalmente pertenecen a la organización) o externos (están relacionados con la organización pero formalmente no están en ella), se trata más bien de una evaluación social que una evaluación de ingeniería como la eficiencia. De esta manera, la evaluación de la efectividad, la pueden hacer los empleados, los clientes, los proveedores, inversionistas y todo aquel miembro de la sociedad que tenga algún interés en la organización. Sin embargo, al ser la efectividad un concepto que va a depender de la percepción de cada participante, se ha propuesto que la forma de evaluarla se debe de hacer a través del balance positivo entre alicientes y contribuciones, que satisface las necesidades de los evaluadores, y es así como se va

a determinar si la organización es efectiva o no lo es. Ahora bien, puede surgir el cuestionamiento si es importante o no la evaluación de la efectividad organizacional. Se podría decir que es suficiente para una organización ser eficaz y eficiente, y no requerir de alguna otra evaluación, sin embargo, se considera que debe haber una evaluación por parte de todos los participantes organizacionales, ya que sólo así se pueden garantizar los recursos que requiere la organización. Resulta indudable que, si la organización no satisface las necesidades de sus participantes, estos van a retirarle su apoyo, y por lo tanto los recursos que la hacen posible y que van a garantizar su supervivencia, pero no puede dejarse a un lado que la efectividad es una percepción, y por lo tanto va a depender de las expectativas y experiencias de los participantes organizacionales (Cervera, 2011).

2.1.2. Compromiso organizacional

Investigadores del comportamiento humano trabajan para conocer los lazos que los compromete a las personas para mantenerse más cerca, identificados o involucrados a su organización (Dessler, 1996).

Ciertamente, este fenómeno es un componente intrínseco tanto para el sujeto que se incorpora a trabajar, como para la organización que lo recibe. Se trata de un contrato que va más allá de lo formal y legal, al que se le denomina contrato psicológico. Mientras una persona puede estar obligada formalmente a desempeñar una labor, no necesariamente se liga afectivamente a la organización (Arias Galicia, 1972).

El compromiso organizacional es uno de los conceptos en los que es más difícil alcanzar una definición unánime entre los distintos autores y enfoques, que satisfaga tanto a académicos como a investigadores por igual. Probablemente la

definición más popular es la que define al compromiso organizacional como la *“fuerza relativa de la identificación y el involucramiento de un individuo con una determinada organización”* (Mowday, citado por Lagomarsino, 2003, p.79).

El compromiso se ha definido también como una fuerza que liga a un individuo a una acción en curso, que puede ser tanto un proceso, como la pertenencia a una organización (Mowday et al., 1982; Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Herscovitch, 2001).

Mathieu y Zajac (1990), después de revisar los escritos de un conjunto de investigadores llegaron a señalar que las definiciones sobre compromiso tienen en común expresiones como *“... vínculo o lazo del individuo con la organización”* (Bayona et al., 2000, s.p.).

Se han estudiado diversos focos de compromiso en la literatura, como el compromiso con el cambio organizativo (Meyer, et al., 2007), o con los supervisores (Vandenberghe y Bertein, 2009).

El compromiso organizacional se define como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, donde las expectativas de ambas partes son muy propias, individuales, diferentes y amplias que casi nunca es posible expresar todos los aspectos en una relación formal (incluso legal) (Meyer y Allen, 1991).

Existen otras definiciones últimas sobre compromiso organizacional y todas ellas mantienen el sentido del vínculo y la afectividad como característica básica: *“...apego afectivo”* (Bayona et al., 2000, s.p.); *“...estado interno de la persona”* (Lagomarsino, 2003, s.p.), *“...vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una empresa”* (Arciniega, L. s/f, s.p.), *“...deber moral o psicológico adquirido hacia una*

persona, una situación o una institución" (Arias Galicia et al., 2003, s.p.), entre otros.

Así, Steers (1977, s.p.) definió el compromiso como "... *la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización*". Tomando como modelo tres fuentes del compromiso: Características personales, características del trabajo y experiencias en el trabajo; se puso en prueba el modelo y se encontró que las organizaciones pueden influir más fácilmente sobre las dos últimas fuentes, en cambio transformar la personalidad sería mucho más difícil y cuestionable desde un ángulo ético.

Otros autores plantean propuestas que difieren en los términos, pero que coinciden en su contenido. Así se encuentra la propuesta de compromiso económico, crecimiento y moral (Lagomarsino, 2003); compromiso actitudinal, el calculativo y el normativo (Bayona et al., 2000); el compromiso de identificación, de membresía y de lealtad (Böhrt y Claire, 2003), o compromisos múltiples (Reichers, 1985; Varona, 1993). Excepto esta última propuesta, todas son similares a lo planteado por Meyer y Allen (1991).

Es posible identificar dos enfoques conceptuales del término compromiso organizacional:

a) El enfoque conceptual de compromisos múltiples.

De acuerdo con esta perspectiva, el compromiso organizacional puede ser entendido con mayor precisión si se incluye también en su definición "*el conjunto de los múltiples compromisos que el individuo experimenta con relación a los diferentes grupos que integran una organización*", tales como

dueños, gerentes, supervisores, subalternos, sindicatos y clientes. (Reichers, 1985, en Varona 1993, s.p.)

Esta perspectiva de compromisos múltiples se fundamenta en tres teorías. La primera ve a las organizaciones como coaliciones de entidades, la segunda como grupos de referencia, y la tercera como lugares donde los individuos desempeñan diferentes roles.

b) El enfoque conceptual-multidimensional.

La revisión de la literatura permite reconocer que hasta el momento se han adoptado tres perspectivas teóricas diferentes en la conceptualización del término "compromiso organizacional" (Varona, 1993). La perspectiva de intercambio, que sugiere que el compromiso organizacional es el resultado de una transacción de incentivos y contribuciones entre la organización y el empleado. De acuerdo a esta conceptualización, el individuo ve los beneficios que recibe asociados con el trabajo, como incentivos para permanecer en la organización.

La perspectiva psicológica, que ve el compromiso con la organización como un componente de estos tres elementos: la identificación con los objetivos y valores de la organización; el deseo de contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos; y el deseo de ser parte de la organización. Dentro de esta perspectiva, el compromiso se define como el grado de identificación y entrega que el individuo experimenta en relación con la organización de la cual es parte.

La tercera es la perspectiva de atribución que define el compromiso como una obligación que el individuo adquiere como resultado de realizar

ciertos actos que son voluntarios, explícitos e irrevocables. En esta categoría entraría el compromiso organizacional que los miembros de grupos religiosos adquieren cuando pronuncian públicamente sus votos religiosos.

Estas tres perspectivas teóricas son tomadas de manera simultánea por el enfoque conceptual-multidimensional (Meyer y Allen, 1991). En ese sentido los autores que defienden este enfoque le apuestan a un concepto multidimensional del compromiso organizacional que integre las tres perspectivas teóricas ya descritas.

El modelo de las tres componentes, distingue tres tipos de compromiso organizativo: el compromiso afectivo, el compromiso normativo y el de compromiso de continuidad (Allen y Meyer, 1990; Meyer y Allen, 1991).

El compromiso afectivo (CA) consiste en la existencia de un vínculo de carácter afectivo hacia una organización. Un individuo con compromiso afectivo elevado *desea* pertenecer a la organización, y se siente identificado con ésta (Allen y Meyer, 1990; Mowday, Porter y Steers, 1982). El compromiso afectivo es próximo a otras caracterizaciones del compromiso, como el compromiso actitudinal (Ricketta, 2002).

Los individuos que presentan compromiso de continuidad o compromiso de costes (CC) sienten la necesidad de pertenecer a la organización, sin que existan necesariamente vínculos emocionales con ésta. Un individuo con compromiso de continuidad elevado percibe que *necesita* permanecer en la organización. Esta necesidad nace de las elecciones vinculantes de los individuos que los conducen a una situación en la que los costes asociados a abandonar la organización son percibidos como mayores a los asociados a permanecer en ella (Becker, 1960; McGee y Ford, 1987). Estos costes vinculantes pueden ser de origen diferente, dando

lugar a diferentes tipos de compromiso de continuidad. De entre los diferentes costes vinculantes, destacan los costes asociados a los sacrificios realizados por permanecer en la organización, y los asociados a la falta de alternativas a la organización actual (Somers, 1993).

El compromiso de continuidad está asociado a otras caracterizaciones del compromiso, como el compromiso intencionado (Hrebiniak y Alutto, 1972). Al igual que el CA, el CC es un antecedente de la intención de abandonar la organización, pero a diferencia de aquél, el CC no está relacionado necesariamente con otros comportamientos, como la ciudadanía organizativa (Meyer y Allen, 1991).

La tercera y última componente de compromiso es el compromiso normativo (CN). Los individuos con un elevado CN sienten la *obligación* de permanecer en la organización, basada en sus creencias sobre lo que deben hacer. Estas creencias tienen su origen en presiones normativas, resultado de la internalización por el individuo de las normas de fidelización de la organización (Wiener, 1982). Algunos estudios fundamentan el CN en la reciprocidad de derechos y obligaciones entre individuo y organización con la finalidad de obtener un beneficio mutuo (Meyer et al., 2002), definida por el contrato psicológico entre individuo y organización (McInnis et al., 2009).

De los tres componentes de compromiso organizativo, el CN es el que presenta mayores problemas conceptuales. En los estudios empíricos suele presentar una elevada correlación con el CA, por lo que su pertinencia como componente específica de compromiso ha sido puesta en cuestión (Bergman, 2006).

Como se ha indicado anteriormente, los individuos con elevado compromiso afectivo (CA) se caracterizan por tener un fuerte apego emocional con la organización, así como unos fuertes sentimientos de identificación e implicación con

ésta; es decir, el CA induce en el individuo un deseo de permanecer en la organización de naturaleza emocional y afectiva. La relación entre el CA y la intención de abandonar la organización ha sido ampliamente contrastada en la literatura: a los resultados de los meta-análisis (Mathieu y Zajac, 1990; Meyer et al. 2002), cabe añadir algunas contribuciones posteriores que confirman empíricamente esta relación en diversos contextos culturales, como China y Turquía (Chen y Stockdale, 2003; Wasti 2002, 2003). Los individuos con compromiso afectivo elevado se caracterizan por tener una fuerte motivación intrínseca, y una fuerte orientación a la promoción (Higgins 1997, Meyer et al., 2006). Este conjunto de motivaciones hace que surja en estos individuos el deseo de actuar en los máximos niveles de desempeño (en términos, por ejemplo, de desempeño organizativo y bajo absentismo), así como a permanecer en la organización (Meyer et al., 2002).

El compromiso de continuidad (CC) responde a un conjunto de motivaciones diferentes que el compromiso afectivo (CA). Mientras que el compromiso afectivo tiene un origen puramente emocional, el compromiso de continuidad se asocia a formas de relación basadas en la evaluación de costes asociados a las elecciones vinculantes (Becker, 1960). El individuo incurre en un coste de elección cuando liga sus intereses a un proceso o actividad del que resulta difícil desvincularse a medio plazo mediante una elección vinculante (Becker, 1960), en este caso la decisión de abandonar la organización. Los individuos con altos niveles de compromiso de continuidad perciben que sus elecciones están controladas desde el exterior, presentando por tanto un fuerte locus externo de control, y una fuerte orientación a la prevención, en términos de la teoría de orientación reguladora (Higgins, 1997). Los problemas de validez de este constructo vienen dados por su naturaleza de compromiso ligado a los costes asociados a elecciones diferentes, que pueden influir

de manera distinta sobre el comportamiento (Powell y Meyer, 2004). Becker (1960) distingue siete tipos de costes de elección, de los que la escala de seis componentes del compromiso de continuidad (Meyer et al., 1993) evalúa dos: el de los sacrificios percibidos asociados a abandonar la organización, y el asociado a la percepción de falta de alternativas a la organización actual. Siguiendo la terminología de Somers (1993), se denominará CC:HiSac y CC:LoAlt a las dos posibles sub-componentes del compromiso de continuidad asociadas, respectivamente, a la percepción de haber realizado grandes sacrificios por permanecer en la organización, y percepción de falta de alternativas a la organización actual. Según McGee y Ford (1987), CC:HiSac se correspondería con la concepción original del compromiso de continuidad. Este hecho se ve reforzado por la evidencia que CC:HiSac suele presentar una fuerte correlación negativa con la intención de abandonar, mientras que CC:LoAlt presenta una correlación negativa más débil (Meyer *et al.*, 2002). En cualquier caso, las dos componentes de CC deberían tener una relación negativa con la intención de abandonar la organización.

El compromiso de continuidad, al estar inducido por un marco motivacional en el que predomina la orientación a la prevención, induce en el individuo la intención de cumplir con los requisitos mínimos del trabajo, a diferencia del marco motivacional asociado al compromiso afectivo, en el que predomina la orientación a la promoción, que induce a los individuos a actuar en los máximos niveles de desempeño (Meyer *et al.*, 2002).

2.2. Características de la empresa

El Colegio Montessori de Querétaro provee un ambiente preparado ordenado, estético, simple, real, donde cada elemento tiene su razón de ser en el desarrollo de

los niños. El aula Montessori integra edades agrupadas en períodos de 3 años, lo que promueve naturalmente la socialización, el respeto y la solidaridad.

El ambiente preparado ofrece al niño oportunidades para comprometerse en un trabajo interesante, elegido libremente, que propicia prolongados períodos de concentración que no deben ser interrumpidos. La libertad se desarrolla dentro de límites claros que permite a los niños convivir en la pequeña sociedad del aula.

Los niños trabajan con materiales concretos científicamente diseñados, que brindan las llaves para explorar el mundo y para desarrollar habilidades cognitivas básicas. Los materiales están diseñados para que el niño pueda reconocer el error por sí mismo y hacerse responsable del propio aprendizaje.

El adulto es un observador y un guía; ayuda y estimula al niño en todos sus esfuerzos. Le permite actuar, querer y pensar por sí mismo, ayudándolo a desarrollar confianza y disciplina interior.

La educación Montessori cubre todos los períodos educativos desde el nacimiento hasta los 18 años brindando un currículo integrado.

El ambiente Montessori (así se le llama al salón de clases) es un lugar amplio y abierto, ordenado, estético, simple, real, donde cada elemento tiene su razón de ser en el desarrollo del niño. El ambiente es proporcionado a la medida de los niños, con estanterías bajas y distintas medidas de mesas y sillas donde se sientan los niños individualmente o en grupos. El aula está subdividida en áreas temáticas donde se exponen los materiales y la bibliografía correspondientes y permite una gran libertad de movimiento. Los niños pueden trabajar en grupos o individualmente, respetando, de este modo, su propio estilo y ritmo. Cada niño utiliza el material que elige

tomándolo de la estantería y devolviéndolo a su lugar para que pueda ser usado por otros.

El ambiente promueve la independencia del niño en la exploración y el proceso de aprendizaje. La libertad y la autodisciplina hacen posible que cada niño encuentre actividades que dan respuesta a sus necesidades evolutivas.

El aula Montessori reúne niños de tres edades distintas: menores de 3 años, de 3 a 6 años, de 6 a 9 años y de 9 a 13 años. Las salas integradas favorecen la cooperación espontánea, el deseo de aprender, el respeto mutuo y la incorporación profunda de conocimientos a través del ejercicio de enseñarle a otros.

Los maestros son llamados guías y su labor fundamental es "seguir al niño", reconociendo las necesidades evolutivas y características de cada edad, y construyendo un ambiente favorable, tanto físico como espiritual, para dar respuesta a esas necesidades. El desarrollo del niño surge de la necesidad de adaptarse a su entorno: el niño necesita darle sentido al mundo que lo rodea y se construye a sí mismo en relación a ese mundo.

María Montessori observó que el niño pasa de la infancia a la adultez a través de 4 períodos evolutivos llamados "Planos del desarrollo". Cada período presenta características radicalmente distintas de los otros, pero constituye los fundamentos del período sucesivo.

El primer Plano del Desarrollo comienza con el nacimiento hasta los 6 años, está caracterizado por la mente absorbente del niño, la cual toma o absorbe todo los aspectos, buenos y malos, del ambiente que lo rodea, el lenguaje y la cultura. En el segundo plano, desde los 6 a los 12 años, el niño posee una mente razonadora, para

explorar el mundo con su imaginación y pensamiento abstracto. En el tercer plano, de los 12 a los 18 años, el adolescente tiene una mente humanística deseosa de entender la humanidad y la contribución que él mismo puede hacer a la sociedad. En el último plano del desarrollo, desde los 18 a los 24 años, el adulto explora el mundo con una mente de especialista apropiándose de su propio lugar en él.

Los materiales Montessori fueron diseñados científicamente en un contexto experimental dentro del aula, prestando especial atención al interés de los niños según la etapa evolutiva en que se encuentran y con la convicción de que la manipulación de objetos concretos ayuda al desarrollo del conocimiento y del pensamiento abstracto.

Estos materiales permiten a los niños investigar y explorar de manera individual e independiente. Posibilitan la repetición, lo que promueve la concentración. Tienen la cualidad de aislar las dificultades, es decir, cada uno introduce una única variable, un solo concepto nuevo, aislándolo y dejando los demás conceptos sin modificar. Los materiales tienen control de error: es el mismo material que le mostrará al niño si lo usó correctamente. De este modo los niños saben que el error forma parte del proceso de aprendizaje, logran establecer frente a él una actitud positiva, se hacen responsables de su propio aprendizaje, y desarrollan confianza en sí mismos.

La maestra Montessori, llamada guía, observa a cada niño, sus necesidades, capacidades e intereses y le ofrece oportunidades de trabajo inteligente, con un propósito concreto al servicio del cuidado de sí mismo y de la pequeña comunidad que es el aula. El objetivo final de la guía es intervenir cada vez menos a medida que el niño se desarrolla. La guía le permite actuar, querer y pensar por sí mismo, ayudándolo a desarrollar confianza y disciplina interior. La guía Montessori no

imparte ni premios ni castigos, la satisfacción es interna y surge del trabajo personal del niño.

Cuando el niño, según su desarrollo evolutivo, está listo para una lección, la guía introduce el uso de nuevos materiales y presenta actividades de forma individual o a grupos reducidos. En los años más avanzados, cada niño confecciona al comienzo de la semana una lista de objetivos y luego administra su tiempo durante la semana de forma de cumplirlos. No es la guía sino el niño mismo el responsable de su propio aprendizaje y desarrollo.

2.2.1. El Currículo Montessori

- Desde el nacimiento hasta los 3 años:

Durante los primeros tres años de la vida del niño se sientan las bases para su futuro desarrollo. Montessori denomina a este período como el del "embrión espiritual", durante el cual realiza en la esfera psicológica lo que el embrión realizó ya en la esfera física. Este proceso se logra gracias a la "mente absorbente" del niño que incorpora experiencias, relaciones, emociones, imágenes, lenguaje, cultura, a través de sus sentidos y por el simple hecho de vivir. Estas experiencias de vida dan forma a su cerebro, formando redes neuronales que tienen el potencial de permanecer con la persona toda su vida. En esta etapa del nacimiento a los 3 años, la educación Montessori se concentra en el desarrollo del habla, el movimiento coordinado y la independencia, que le dan confianza al niño, le permiten descubrir su propio potencial y su lugar dentro de una comunidad.

- El currículo en el aula de 3 a 6 años se divide en cuatro áreas de trabajo:
 1. Vida Práctica: son actividades que apuntan al cuidado de sí mismos, de los demás y del ambiente físico que habitan. Las actividades incluyen tareas que le son familiares a los niños: lavar, lustrar, poner la mesa, arreglo de floreros, etc. También se introducen actividades de "gracia y cortesía" que caracterizan a todos los seres civilizados. A través de éstas y otras actividades, se logra coordinación y control del movimiento y exploración del entorno. Los niños aprenden a realizar una tarea de principio a fin, desarrollan su voluntad, su auto disciplina, la capacidad de concentración y la confianza en sí mismos.
 2. Sensorial: el niño de esta edad aprende a través de sus sentidos más que a través de su intelecto. Los materiales sensoriales son herramientas para que los niños refinen cada uno de sus sentidos ya que cada uno aísla una cualidad particular: olor, tamaño, peso, textura, sabor, color, etc. En esta edad preescolar en la que el niño recibe excesiva información sensorial, estos materiales le permiten encontrar orden y sentido en el mundo, elevan su capacidad de percepción, favorecen la observación y un sentido de admiración por todo lo que los rodea.
 3. Lenguaje: cuando los niños entran al ambiente a los 3 años enriquecen el lenguaje ya adquirido. Son capaces de usarlo inteligentemente con precisión, belleza, dándose cuenta poco a poco de sus propiedades. Aprenden a escribir partiendo de los sentidos (el oído, el tacto) y, como una consecuencia natural de esto aprenden a leer. Como una extensión de las actividades de lenguaje, los niños aprenden sobre

geografía, historia, arte, música. Estas áreas ayudan al niño a conocer el entorno que lo rodea y a despertar la conciencia en el niño del lugar que ocupa en el mundo; los lleva a sentir respeto y amor por su ambiente, y crea un sentido de solidaridad con toda la familia humana y su hábitat.

4. Matemática: los materiales ayudan al niño a aprender y entender conceptos matemáticos al trabajar con materiales concretos que lo conducen intuitivamente hacia conceptos abstractos. Le ofrecen impresiones sensoriales de los números y sientan las bases para el álgebra y la geometría.

- El Currículo en el aula de 6 a los 12 años:

Presenta una visión histórica, evolutiva e integrada del conocimiento y del desarrollo humano. Incluye cinco Grandes Lecciones o lecciones fundamentales a partir de las cuales se desarrollan estudios específicos en distintas áreas. Las lecciones están diseñadas para despertar la imaginación, la curiosidad y la admiración por la capacidad creativa e innovadora del espíritu humano. (Ver Tabla 5)

Tabla 5.

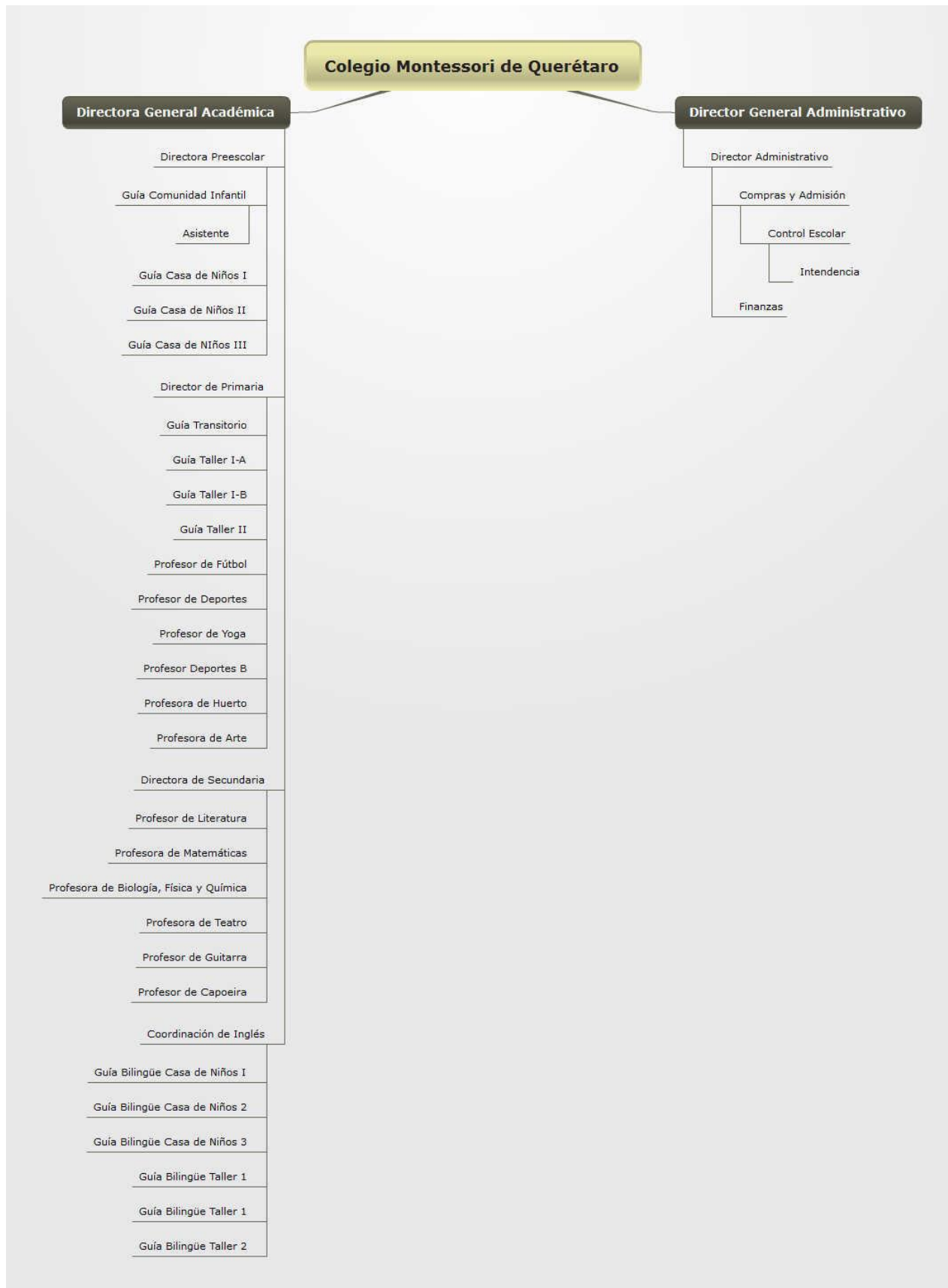
Lecciones

Grandes Lecciones	Estudios específicos
Desarrollo del Universo y de la Tierra	Astronomía, meteorología, química, física, geología, geografía
Desarrollo de la Vida	Biología, botánica, medio ambiente, evolución de la vida, zoología
Desarrollo de los Seres Humanos	Historia, cultura, estudios sociales, descubrimientos científicos e invenciones
Comunicación por Signos	Lectura, escritura, lingüística, estructuras del lenguaje, literatura.
Historia de los Números	Matemáticas, origen de los números, sistemas de números, geometría.

Fuente: Archivo interno del Colegio Montessori de Querétaro (2014, s.p.)

A continuación, se presenta el organigrama del colegio, para posteriormente presentar más información sobre la institución.

Figura 1. Organigrama



Fuente: Archivo interno de la institución (2014, s.p.)

2.2.2. Tipo de organización

El Colegio Montessori de Querétaro es una organización formal; este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo (Black et al., 2006).

Según Idalberto Chiavenato, la organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido (Chiavenato, 2006).

En su inicio, este tipo de organización era concebido como un sistema rígido en su directriz, sin embargo, hoy se concibe a la organización no como un fin, sino como el medio que permite a la empresa alcanzar determinados objetivos. Esto quiere decir que se ha pasado de una postura rígida y estática a una situacional que tiene en cuenta el entorno de la organización, los objetivos de la misma, las características de sus empleados, etc. Ello implica que cada empresa tenga una organización diferente, específica. (Cervera Paz)

Desde esa perspectiva lo ven Koontz y Weihrich (1994), quienes afirman que describir una organización como formal no significa que hay algo inherentemente inflexible o indebidamente limitante dentro de ella, y así mismo, la organización formal debe ser flexible. En las organizaciones más formales debe haber la

discrecionalidad para aprovechar los talentos creativos y reconocer las preferencias y capacidades individuales.

Por su parte, Chiavenato (1999) considera que la función de organización consiste en la determinación de los estándares de las relaciones entre los órganos o cargos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr sus objetivos.

La teoría administrativa tradicional divide el trabajo en tareas especializadas y las organiza en distintos departamentos. Por tanto, la división del trabajo consiste en el reparto o división de las tareas en que se puede descomponer una actividad o función entre quienes la integran, con el objetivo de reducir los esfuerzos que realizan y mejorar los resultados tanto en cantidad como en calidad. (Cervera Paz)

Fayol introdujo la división del trabajo como principio general de administración, al considerar que la especialización de las tareas y de las personas serviría para aumentar la eficiencia. Con posterioridad, Gulick afirma que la división del trabajo es la base de la organización; y es la razón de ser de la organización. En consecuencia, pueden observarse dos frentes: el de la administración científica que era partidaria de la división del trabajo al nivel del obrero y el de la teoría clásica, cuya preocupación era la división de la organización en sus distintos niveles, surgiendo departamentos, divisiones, secciones, etc. (Chiavenato, 1999).

La teoría clásica considera que la división del trabajo puede darse tanto vertical como horizontalmente. De la división vertical surgen los diferentes niveles de la organización, con las relaciones jerárquicas de autoridad y responsabilidad. La

división horizontal aparece como consecuencia de las diferentes actividades realizadas por la organización, surgiendo los departamentos. (Cervera Paz)

Según el organigrama del Colegio Montessori de Querétaro, podemos encontrar una organización de:

Departmentalización por productos o servicios: el criterio de agrupación son los resultados del trabajo en cuanto a productos o servicios se refiere. Por tanto, se agrupan empleados con diversas aptitudes y conocimientos para gestionar el desarrollo, fabricación y venta de un producto o servicio. En consecuencia, la división del trabajo se realizará por líneas de productos o servicios, poniéndose énfasis en ellos. Este tipo de departmentalización está orientada a los resultados y es apropiada para los entornos cambiantes, pero no para los entornos estables y rutinarios. (Cervera Paz)

Tiene las siguientes ventajas: la responsabilidad queda establecida por los resultados mediante los productos elaborados o los servicios prestados, lo que facilita la evaluación de los resultados; ayuda a la coordinación departamental; facilita la innovación. (Cervera Paz)

El colegio cuenta con una estructura burocracia profesional u organización profesional:

El modelo profesional se encuentra normalmente vinculado con empresas del sector terciario. El trabajo realizado en estas organizaciones se sustenta en rutinas organizativas complejas, basándose en la estandarización de las habilidades. Las tareas realizadas son repetitivas y estables, facilitándose la estandarización y normalización, lográndose un perfeccionamiento continuo. El trabajo es realizado

por un núcleo de profesionales altamente especializados, pero que también tienen un control considerable sobre su trabajo, por lo que la organización les cede parte de su poder, asignándoles la coordinación y el control del trabajo.

El entorno es simultáneamente complejo y estable. Complejo porque se precisan múltiples y sofisticados conocimientos, y al mismo tiempo estable porque no existen grandes variaciones en el trabajo realizado. Sin embargo, aunque los procedimientos se puedan normalizar es tal su grado de complejidad que los profesionales del núcleo operativo disponen de un alto grado de libertad para su aplicación.

La estructura de este tipo de organización se compone de una cadena de mando corta y un amplio núcleo operativo de profesionales, por lo que es una estructura plana, donde los profesionales se agrupan mediante un criterio funcional. Como la coordinación se basa en la estandarización de conocimientos y habilidades, ésta se consigue contratando profesionales con formación similar, que tras un breve período de permanencia en la organización son capaces de conocer y aplicar los procedimientos comunes de trabajo.

La contratación de profesionales tiene dos consecuencias. En primer lugar, la organización necesitará poca tecnoestructura ya que la principal estandarización se debe a la capacitación de los profesionales, que es realizada fuera de la organización. En segundo lugar, la toma de decisiones estará muy descentralizada al recaer sobre los distintos profesionales, quienes además de tomar decisiones sobre su trabajo también participan en decisiones administrativas de carácter general.

Dada la independencia de los profesionales en su trabajo, el tamaño de las unidades operativas puede llegar a ser grande y necesitarse poca cantidad de gerentes de primera línea. En cambio, los profesionales necesitan del respaldo de un numeroso personal de apoyo.

Es normal que exista una estrategia global estable y explícita para toda la organización y que coexistan con ella otras estrategias más fragmentadas y sometidas a un mayor cambio, lo que permite cierta flexibilidad al modelo. La formulación de la estrategia global es realizada por el equipo directivo con la colaboración de los profesionales, mientras que las operativas están en manos de estos últimos.

Una de las principales ventajas de este modelo con respecto a los otros es que el alto grado de autonomía dado a los profesionales les sirve de estímulo, lo que hace que se centren en su trabajo, permitiéndole un desarrollo y perfeccionamiento continuados. En cambio, el centrarse tanto en su vocación y en sus propios objetivos, puede hacerle olvidar los fines de la organización, planteando problemas de coordinación.

La organización profesional encuentra problemas en los entornos dinámicos, ya que la innovación necesaria en ellos requiere de la cooperación y coordinación entre profesionales.

Para concluir, se puede decir que gran parte del prestigio y el éxito de la organización está subordinado al de sus profesionales, lo que depende en gran medida del grado de responsabilidad y dedicación individual de éstos. (Cervera Paz).

Esta estructura se hace en relación a los profesores, de acuerdo a su profesionalismo y dedicación será el resultado del desarrollo educativo de los estudiantes.

Por sus diferentes áreas y la existencia de dos directores de áreas distintas e independientes, en el primer nivel de mando, también se puede decir que el colegio cumple con las características de una organización divisional o diversificada:

Consiste en un conjunto de unidades semiautónomas unidas a través de una estructura administrativa central. Estas unidades nacen como consecuencia del aumento del tamaño de la empresa que frecuentemente se encuentra en una etapa de madurez y domina su mercado tradicional, por lo que tiende a diversificarse buscando nuevas oportunidades de negocio. La diversificación estimula a las organizaciones a reemplazar sus unidades funcionales por otras que estén basadas en el mercado, una por cada línea de productos, otorgándoles autonomía para gestionar su negocio, resultando una forma limitada de descentralización en la cadena de mando.

Mediante este sistema la empresa consigue disminuir los riesgos y, al mismo tiempo, facilita la búsqueda de nuevas oportunidades en los mercados. Además, la divisionalización permite a cada división tener su propia tecnología, así como producir y comercializar de forma independiente sus productos o servicios.

No constituye una organización integrada ya que las entidades que la componen son semiautónomas e interactúan mediante la estructura administrativa central. Estas entidades intermedias suelen denominarse divisiones, y ejercen un impulso dominante hacia la fragmentación (Mintzberg, en Mintzberg y Quinn, 1993),

o sea, tienden hacia la independencia. Es, por tanto, una estructura formada por la superposición de otras estructuras independientes y cada una con sus propias características.

Existirá una estrategia general emanada desde el órgano central, que se traducirá en objetivos de rendimiento para cada división. Por tanto, las decisiones estratégicas se toman de forma centralizada por el órgano central, y son los directivos del órgano central quienes la elaboran, mientras que la gestión recae en los directivos de cada división quienes tomarán decisiones operativas o de gestión, las cuales están descentralizadas. Estos rendimientos se emplearán para evaluar y controlar a cada división, de ahí que el mecanismo de coordinación empleado sea la estandarización de resultados. Asimismo, el control de los rendimientos individuales permitirá al órgano central la asignación de recursos entre las mismas.

El sistema de información y comunicación tiene como objetivo fundamental la comunicación entre la central y las divisiones. Dentro de cada división la comunicación se centra en las decisiones que afectan a la gestión.

Entre las ventajas del modelo están que, al centrarse cada división en un sólo producto o cliente, pueden conocer mejor las tendencias del mercado y se adaptarán a él más rápidamente. Por otra parte, la independencia de las divisiones disminuye y reparte el riesgo.

Pero también tiene algunos inconvenientes como que el sistema de objetivos y control de resultados puede llevar a las divisiones a preocuparse más de los resultados a corto plazo, olvidándose de desarrollar estrategias nuevas e innovar. Otro problema surge cuando el negocio de unas divisiones dependa de las otras, lo

que podría alargar el mantenimiento de una división que, de haber sido independiente, se habría clausurado.

Por otra parte, resulta que a medida que el entorno se vuelve más dinámico e impredecible es más complicado establecer objetivos estables de rendimiento. Finalmente, la ventaja concedida a los objetivos cuantitativos, fundamentalmente económicos, y la presión de su control, hace que demasiadas veces se olviden otro tipo de objetivos (Cervera Paz).

Según su grado de centralización; es decir la medida en que la autoridad se delega, el Colegio es una Organización Descentralizada, por la naturaleza de su actividad. En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles (Adriaenséns, 2004) Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad (Adriaenséns, 2004). En el caso del Colegio, las Guías toman decisiones durante todo su día para conducir la educación de sus alumnos, los coordinadores tienen que tomar decisiones por sí mismos que conlleven beneficio continuo para su área a cargo. La encargada de recibir pagos tiene la autoridad de decidir algunas formas de pago o resolver situaciones de adeudo con cada uno de los padres de familia, etc. Sin embargo, por su constitución, organización y giro. Muchas de las decisiones importantes se pueden tomar bajo la consideración de todos los miembros del equipo involucrado.

2.2.3. Historia

El Colegio Montessori de Querétaro surge en 1992, como una necesidad de sus fundadores, Antonio y Martha Lavín, de contribuir a la mejora en la educación en este país.

Uno de los objetivos a alcanzar era dar a conocer la importancia y relevancia del trabajo de María Montessori con los niños. Martha Mancebo a través de su trayectoria como directora, cofundadora, maestra y madre está convencida de que un ambiente preparado, autoestima y seguridad en el niño, son los factores fundamentales para desarrollar su potencial.

El Colegio inició en una pequeña casa con ocho alumnos, abrió sus puertas en Agosto de 1992 con taller I y solo una maestra, dado que un grupo de padres queretanos así se lo propusieron a Martha.

Un año después en agosto de 1993, el Colegio Montessori de Querétaro inaugura también Casa de los Niños con ahora dieciséis alumnos.

En 1994 el Colegio Montessori de Querétaro cambia la sede a nuevas instalaciones, duplicando el alumnado. Dada la necesidad de la importancia de la formación del niño antes de los tres años, el Colegio abre Comunidad Infantil.

Actualmente el Colegio Montessori de Querétaro está constituido por una Comunidad Infantil, tres ambientes de Casas de los Niños, Transitorio, dos Talleres I y un Taller II, y Comunidad de adolescentes con un plantel docente de 33 maestros y 179 alumnos.

Así, a través de veintiún años, el Colegio Montessori de Querétaro y su compromiso de la responsabilidad de formar con libertad se ocupa de trascender en la vida de sus alumnos.

En el Colegio Montessori de Querétaro los niños aprenden matemáticas y a leer y a escribir como en cualquier otra escuela, lo realmente importante para nosotros es el desarrollo de su potencial, una alta autoestima, la espiritualidad y sobre todo el respeto hacia el niño, su individualidad y su ritmo.

2.2.4. Filosofía del Colegio Montessori de Querétaro como organización

Misión: Brindar a nuestros alumnos una formación integral basada en la libertad con responsabilidad, que los guíe hacia una forma de vida con valores, creatividad, independencia, trabajo en equipo, seguridad en sí mismos, vocación social y libertad.

Visión: Propiciar que la educación Montessori alcance al mayor número de niños, creando conciencia en los adultos y promoviendo la duplicación de colegios.

Valores: nuestro esquema de valores integral son atributos que nos permiten definir la identidad y propósito del Colegio. Nuestros valores fundamentales son un reflejo de nuestro compromiso con la educación Montessori y sus principios.

- Respeto. Tratamos a los niños como individuos competentes y exhibimos ese mismo respeto hacia toda la comunidad.
- Individualidad. Respetamos la individualidad haciendo un equilibrio entre las necesidades individuales y las de grupo.
- Aprendizaje. Estamos comprometidos con el aprendizaje de nuestros niños, guías y padres.
- Diversidad. Buscamos la diversidad para crear ambientes de aprendizaje que incluyen y aprecian diferentes perspectivas.
- Responsabilidad. Asumimos responsabilidad por nuestro aprendizaje y comportamiento.
- Cooperación y Empoderamiento. Promovemos la cooperación y el empoderamiento a través de una comunicación abierta y productiva.

- Compasión. Demostramos compasión y responsabilidad social.
- Integridad. Valoramos la integridad; nuestra palabra es importante y la usamos para alcanzar objetivos positivos.

Políticas de calidad:

- Brindar un servicio educativo idóneo, que contribuya permanentemente a la formación integral de nuestros educandos.
- Estimular al individuo para que construya y perfeccione su modo de vida.
- Fomentar en el estudiante la comprensión de conceptos que le permitan participar de manera crítica, analítica, reflexiva y científica en la búsqueda de soluciones a problemas de su entorno.
- Contribuir a la difusión de habilidades y destrezas para el mejor desarrollo integral del educando.
- Despertar la creatividad artística y científica del discente como forma de innovar y transformar su comunidad proyectándose hacia un cambio social.
- Fortalecer la calidad del servicio educativo prestado en la Institución.
- Fomentar las relaciones escuela-comunidad a través de proyectos y asesorías permanentes.
- Orientar al estudiante en sus aptitudes y aspiraciones en las diferentes áreas del saber.
- Desarrollar en el educando principios de libertad, convivencia pacífica y democracia participativa.

- Responder a las necesidades y expectativas de los padres de familia y alumnos, en la formación humana y académica de acuerdo a la misión institucional.
- Construir un clima organizacional sano basado en la convivencia y el trabajo en equipo.

2.2.5. Filosofía Montessori

La Metodología Montessori comenzó en Italia y es tanto un método como una filosofía de la educación. Fue desarrollada por la Doctora María Montessori, a partir de sus experiencias con niños en riesgo social. Basó sus ideas en el respeto hacia los niños y en su impresionante capacidad de aprender. Los consideraba como la esperanza de la humanidad, por lo que, dándoles la oportunidad de utilizar la libertad a partir de los primeros años de desarrollo, el niño llegaría a ser un adulto con capacidad de hacer frente a los problemas de la vida, incluyendo los más grandes de todos, la guerra y la paz. El material didáctico que diseñó es de gran ayuda en el período de formación preescolar.

Es difícil actualmente comprender el impacto que tuvo María Montessori en la renovación de los métodos pedagógicos a principios del siglo XX, pues la mayoría de sus ideas hoy parecen evidentes e incluso demasiado simples. Pero en su momento fueron innovaciones radicales, que levantaron gran controversia especialmente entre los sectores más conservadores. (Martínez-Salanova Sánchez E., 2014)

El Método de enseñanza Montessori apunta de forma integral, a un completo desarrollo del niño, preparándolo para las experiencias de la vida. La Dra. María

Montessori (1870 – 1952), médico, psicóloga, y antropóloga desarrolló su filosofía de educación basada en la observación del niño.

Los niños experimentan “períodos sensibles” a muy temprana edad. La Dra. Montessori describió la mente del niño desde el nacimiento hasta los seis años como “La Mente Absorbente”. Es durante esta etapa que el niño tiene una habilidad extraordinaria de aprender y asimilar del mundo alrededor sin un esfuerzo consciente. Durante este período los niños son altamente perceptivos a los estímulos externos. Una guía Montessori reconoce y aprovecha estos periodos sensibles y etapas de alta percepción con la presentación de actividades y materiales diseñados especialmente y de forma científica para estimular el desarrollo intelectual, centrando su atención en una cualidad particular.

El niño trabaja a un nivel óptimo personal, en un ambiente donde la belleza y el orden son apreciados y enfatizados. Un amor espontáneo hacia el trabajo es revelado mientras se le da al niño libertad dentro de ciertos límites, para hacer sus propias elecciones y decisiones.

Los guías Montessori son facilitadores entrenados dentro de los ambientes, listos para asistir y dirigir. Su propósito es estimular el entusiasmo del niño por aprender y guiarlo sin interferir con el deseo natural del niño de autoconstruir su aprendizaje y convertirse en un ser independiente. Cada niño trabaja de forma individual y absorbe de manera consciente de acuerdo a sus necesidades y capacidades.

Todos los elementos de un ambiente Montessori cumplen un propósito específico y no existe nada que no pueda ser visto o tocado. Todo el mobiliario y equipo están hechos a la medida del niño de tal forma que sean de fácil acceso.

Un ambiente Montessori de calidad es aquel en donde todos los niños se encuentran inmersos en una actividad y se respira un ambiente productivo donde el gozo y el respeto abundan. Con todos estos elementos, la responsabilidad, la libertad y el desarrollo tanto social como intelectual florecen de manera espontánea.

2.2.6. ¿Qué se ha hecho en materia del tema elegido?

Para fomentar el compromiso de los padres se implementó un Taller para padres llamado “Montessori en Casa” con el objetivo de darle información, herramientas y consejos de la filosofía Montessori y el cómo llevarlas a la casa. Otro aspecto fundamental de estos talleres es dar a los padres de familia de nuestra comunidad, elementos para poder argumentar cuando son cuestionados con respecto a la educación Montessori para sus hijos. La asistencia de estos talleres es de 15 a 20 padres de familia. El taller se imparte un día al mes.

2.3. Investigaciones relacionadas

2.3.1. Estudio de la relación entre el compromiso organizativo y la intención de abandonar la organización: Modelo de dos componentes de compromiso de continuidad

“El objetivo de este artículo es presentar evidencias empíricas sobre dos cuestiones aún abiertas en la investigación sobre el compromiso organizativo: la existencia de varios tipos de compromiso de continuidad, y la existencia de relaciones no lineales entre el compromiso, ciertos comportamientos organizativos y algunos indicadores clásicos de éstos como la intención de abandonar la organización. Para ello, se ha llevado a cabo un estudio empírico en el que participaron 241 informantes, que permitió testear las hipótesis mediante el uso de regresión lineal jerárquica. Los resultados obtenidos confirman las relaciones entre compromiso afectivo e intención de abandonar previstas en la literatura, así como la existencia de dos componentes diferenciadas de compromiso de continuidad, y descartan la existencia de relaciones no lineales entre las dimensiones del compromiso y la intención de abandonar la organización. De los resultados del estudio se deduce que para reducir la rotación, los gestores de recursos humanos deben fomentar el desarrollo de compromiso afectivo y de continuidad en los empleados”. (Sallan et al., 2009).

2.3.2. El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento

“Ante la intensa competencia mundial, las organizaciones de los países subdesarrollados no invierten lo suficiente en incrementar el conocimiento conducente a la alta tecnología. Pero pueden competir con el Compromiso de su Personal. Así, surge una pregunta ¿cuáles factores pueden propiciar las organizaciones para aumentar dicho Compromiso? Otro de los aspectos importantes en este tenor es el relativo a la intención de Permanencia en la organización. Los altos índices de rotación acarrear costos cuya importancia se diluye en los estados financieros.

Por ello se efectuó una investigación tendiente a responder esta pregunta. Se aplicarán cuestionarios a 177 empleados de una institución privada de beneficencia. Se sometió a prueba un modelo con base en ecuaciones estructurales.

Los resultados indican que el factor más importante para lograr el Compromiso e incrementar la intención de Permanencia es el Apoyo Organizacional; es decir, el hecho de que la organización brinde un soporte en caso de que los empleados necesiten ayuda ante emergencias, además se les considere como personas, etcétera”. (Arias, 2000)

2.3.3. Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública

“Este artículo es un trabajo realizado en una muestra de 72 sujetos, con el objeto de conocer el compromiso de los trabajadores para con la organización donde laboran y la relación entre el compromiso organizacional y las variables demográficas. Los resultados muestran que la mayoría de ellos tienen un compromiso normal con su organización y que no existe relación con las variables demográficas analizadas. Un análisis cruzado entre los factores del compromiso organizacional arroja que existe relación significativa entre algunos de ellos”. (Loli, 2007)

2.3.4. Compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación media superior

“La presente investigación se planteó como objetivo central identificar las características que presenta el compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación media superior de la ciudad de Durango. Se fundamentó teóricamente en el enfoque conceptual-multidimensional. Para el logro del objetivo planteado se realizó un estudio correlacional, transeccional y no experimental mediante la aplicación de un cuestionario a 60 docentes. Los principales resultados obtenidos permiten afirmar la existencia de un fuerte compromiso organizacional entre los docentes de esta institución, así como la prevalencia de la dimensión afectiva”. (Barraza et al., 2008).

2.3.5. La Percepción de la efectividad organizacional

“La evaluación de la efectividad organizacional depende de la percepción de los participantes organizacionales, ya que se trata de un constructo, cuyo significado es elaborado por los diferentes participantes organizacionales. Se puede establecer que la efectividad organizacional es una evaluación de las organizaciones de tipo social, a diferencia del concepto de eficiencia que es de tipo técnico económica. Se revisaron diferentes investigaciones que se han hecho sobre el tema y de acuerdo a las perspectivas teóricas estudiadas, se encontró que no se tiene una definición exacta del concepto de efectividad organizacional, y por lo tanto, se podría considerar que una organización es efectiva si lleva a cabo sus funciones en forma apropiada de acuerdo a los juicios de cada participante, sin embargo, la efectividad además se puede considerar como incongruente, ya que la misma organización podría no ser efectiva en todas las actividades que emprenden. Sin embargo, a pesar de tales contradicciones, algunos de los principales participantes organizacionales, como son los empleados, los accionistas y los clientes, que le proporcionan trabajo o recursos

financieros, evalúan la efectividad de la organización, y como resultado de dicha evaluación, seguirán participando en ella. Se estudiaron dos universidades, una pública y una privada considerando que son organizaciones complejas con múltiples participantes, cada uno de ellos con metas diferentes, y en algunos casos conflictivas. Para la obtención de los datos se utilizó como instrumento un cuestionario desarrollado especialmente para esta investigación, aplicado a los estudiantes de diferentes semestres de ambas universidades, los cuales fueron considerados como clientes de la organización. Los datos obtenidos permitieron determinar que la efectividad organizacional puede ser juzgada a través de la percepción del balance positivo entre los incentivos que proporciona la organización y las aportaciones (los pagos) que hacen los participantes organizacionales. Se pudo establecer además que al ser positivo el balance mencionado, se satisfacen una serie de necesidades de dichos participantes”. (Cervera, 2011)

2.3.6. La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero

“En el presente estudio se plantea como objetivo general de la investigación, determinar si la motivación laboral es factor fundamental para el logro de los objetivos de la organización, enfocado a una empresa manufacturera de tubería de acero. Se determinaron los factores que motivan al recurso humano a desempeñar su trabajo con calidad, así como la relación que guarda la motivación laboral con la productividad y la satisfacción de cada persona”. (Ramírez et al., 2008).

2.3.7. Qué es la teoría de la efectividad organizacional

“La efectividad organizacional es uno de los conceptos más debatidos en los últimos 10 años dentro del mundo de los especialistas de Desarrollo Organizacional (D.O.). La controversia comienza en el momento en que cada autor (tratadista) tiene su propio enfoque acerca del D.O. y sus propósitos, los cuales son, para algunos, la consecución de una mayor capacidad de logro aunada a un mejor clima, oportunidades de crecimiento individual, mejoramiento de la cultura organizacional, etc. Para otros, la única razón de ser del D.O. es lograr que se incremente la efectividad organizacional, posición que comparto. Así, en este artículo propongo una Teoría sobre la Efectividad Organizacional que puede servir para aclarar las controversias existentes”. (Serralde, 1980).

2.3.8. La Percepción de la Organización: clave para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización

“La presente investigación documental-descriptiva tienen como propósito analizar los diferentes enfoques que buscan explicar la influencia del proceso perceptivo en la conducta del individuo en la organización. Se describen las diferentes teorías que tratan de explicar la relación individuo-organización, la organización como un sistema psicosocial y la conducta individual en ella. Se concluye analizando cómo la percepción de la organización es una respuesta para comprender la conducta individual en las organizaciones”. (Álvarez, 2013).

3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Justificación

Un adecuado desarrollo de los niños y adolescentes conlleva que exista una armonía entre la educación que se promueve en la escuela y su familia. Si sus padres fomentan sistemas y conceptos distintos a los que son promovidos en el colegio, entrará en un estado de estancamiento y confusión, lo que resultará para cada una de las entidades responsables una insatisfacción en el objetivo de desarrollo del educando. Y donde cada una de las partes se desliga de la responsabilidad del inadecuado o lento desarrollo experimentado.

Lo anterior para el colegio puede ocasionar como resultado desprestigio de la institución, fuga de alumnos, mala o inadecuada percepción de posibles padres y alumnos que no están integrados al sistema, entorpecimiento de sus actividades administrativas, y falta de cumplimiento en los objetivos y metas como colegio. En resumen, un fracaso en su filosofía organizacional.

Por lo tanto, es importante que los padres, madres, tutores y familias que integran la comunidad Montessori, conozcan el sistema, lo implementen en la forma de educar y vivir en casa, y participen de las actividades creadas por el colegio, para lograr un clima de desarrollo y crecimiento; logrando así juicios positivos que hagan de la institución, una organización efectiva que cuente con el compromiso de todos los que la constituyen.

Para aportar mejoras a la situación presente en el Colegio, fue importante abordar el tema de efectividad organizacional, ya que, en materia de alta dirección, sólo se considera dentro del campo de estudio, las situaciones internas de las organizaciones. Por su parte, la efectividad organizacional, involucra fuerzas externas, como son los inversionistas, como un recurso interno de la organización.

Sin embargo, es importante resaltar que para el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución; el Colegio Montessori de Querétaro considera a los padres de familia de los alumnos inscritos, socios al compartir la responsabilidad de la educación y desarrollo de sus hijos; e inversionistas, al depositar su confianza y esfuerzos económicos para el logro de la misma, en el Colegio.

Por todo lo anterior, es mi propósito proporcionar estrategias y herramientas eficientes, propias de la alta dirección, encaminadas hacia una sana administración y que contribuyan a mejorar su efectividad organizacional y a consolidar el compromiso de los padres; a través de esta investigación de tesis.

3.2. Planteamiento del Problema

Existen principalmente tres creencias erróneas o tabúes sobre la educación Montessori:

- a) Los niños que estudian bajo este sistema, hacen lo que quieren.
- b) Ha sido desarrollado únicamente para la etapa de preescolar.
- c) Es para niños con problemas y con capacidades diferentes.

Es así, que existe una gran población de padres de familia que no ingresan a sus hijos a colegios que imparten este sistema educativo por miedo a que sus hijos carezcan de una formación que les permita lograr de manera óptima sus metas profesionales; o lo hacen únicamente si tienen algún hijo con dificultades de aprendizaje o discapacidades, mientras mantienen al resto de sus hijos en colegios con sistemas educativos tradicionales, o los inscriben únicamente para la etapa de preescolar, buscando una opción diferente a partir de la primaria.

Además de lo anterior, la administración del Colegio Montessori de Querétaro ha notado un entorpecimiento en el desempeño de diversas actividades

propias de su administración, debido a la falta de interés, involucramiento y conocimiento del sistema, por parte de los padres de familia de alumnos inscritos en el mismo. Existe un alto ausentismo en las actividades donde son involucrados los padres, madres o tutores, ya sea para que trabajen con sus hijos en el Colegio, para informarse sobre su desempeño durante el ciclo escolar, o para obtener información referente a la naturaleza y desarrollo del sistema en la casa y la familia.

Se observan niños que permanecen en sus ambientes (aulas de clase), mientras el resto de sus compañeros realizan actividades de integración con sus padres, que sí asistieron; falta de comprensión de los padres hacia las inquietudes de sus hijos por una inadecuada comunicación, resultante de su escasez en el conocimiento del sistema Montessori. Es deseable incrementar la cantidad de niños de preescolar que continúan en el colegio para primaria y secundaria, para ver los frutos de desarrollar a un niño y adolescente bajo este sistema. Existen alumnos con hermanos en otros colegios que “no necesitan estar en un colegio Montessori, pues ellos se encuentran bien”. Muchos de los padres de familia del alumnado actual desconocen todos los beneficios que les brinda el colegio, o en otros casos, desconocen que el colegio brinda las mismas competencias que ofrecen otras instituciones educativas. Si los miembros que pertenecen a esta comunidad no cuentan con elementos que refuercen su compromiso y un juicio positivo hacia la institución, a pesar de la eficiencia en el trabajo de sus educadores, podría resultar en una organización poco efectiva.

De acuerdo a lo anterior, la presente tesis plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿El compromiso de los padres de familia, influye favorablemente en la efectividad organizacional del Colegio Montessori de Querétaro?

3.3. Objetivos

3.3.1. Objetivo general

Identificar si el compromiso de los padres de familia, tiene influencia en la efectividad organizacional del Colegio Montessori de Querétaro.

3.3.2. Objetivos específicos

- Describir el nivel de compromiso de los padres de alumnos del Colegio Montessori de Querétaro.
- Describir las características de la efectividad organizacional desde el punto de vista de los padres de alumnos del Colegio Montessori de Querétaro.

3.4. Definición del Universo

El Colegio Montessori de Querétaro cuenta con un total de 179 alumnos entre los grados de maternal, preescolar, primaria y secundaria. Cada uno de los grupos tiene una capacidad máxima de 20 a 25 alumnos.

Cuenta con un grupo de maternal, tres grupos de preescolar donde conviven alumnos de los tres grados, dos grupos con alumnos de primero a tercero de primaria; un grupo con alumnos de cuarto a sexto de primaria y un grupo de secundaria con alumnos de primer y segundo grado.

El universo para el presente estudio son los padres de familia del alumnado del Colegio Montessori de Querétaro. Son hombres y mujeres casados en su mayoría, entre 30 y 45 años de edad; padres y madres de familia, con uno a tres hijos entre uno y quince años de edad. Clase media, residentes de la ciudad de Querétaro. Nivel de estudios con licenciatura y algunos casos de posgrado. Laicos y católicos, profesionistas y dueños de pequeñas empresas.

Son padres y madres de familia que buscan una alternativa de educación diferente a la tradicional, donde sus hijos puedan ser libres y escuchados y sobre todo felices. Que cuenten con un desarrollo integral que les permita en un futuro no solo ser buenos profesionistas, sino seres humanos integrales que sean capaces de tener una seguridad en la toma de decisiones.

3.5. Tamaño y tipo de la muestra

Se trata de una muestra no probabilística por conveniencia de acuerdo a los recursos, tiempo disponible y características de la investigación. Está conformada por treinta padres, madres o tutores; habiendo elegido 10 de ellos de cada uno de los tres grupos de preescolar. La muestra es elegida “porque es decisiva” para la trascendencia de la investigación.

3.6. Definición de Variables

Compromiso organizacional: Se refiere al estado psicológico que caracteriza las relaciones que se establecen entre las personas y las organizaciones en las que laboran. Meyer y Allen (1997)

Meyer y Allen (1997) plantean que el Compromiso Organizacional tiene tres dimensiones:

- Compromiso Afectivo: apego emocional que experimenta el trabajador hacia la organización.
- Compromiso de Continuidad: necesidad del trabajador por mantenerse en el puesto de trabajo, una vez que ha evaluado los costos asociados a su retiro voluntario.
- Compromiso Normativo: deseo del individuo por permanecer, en una determinada organización debido al sentimiento de obligación experimentado.

Efectividad organizacional se define como *“La evaluación que hacen los participantes organizacionales de los incentivos ofrecidos por la organización con respecto a sus contribuciones a ella, y que les permiten satisfacer sus necesidades individuales”* (Cervera, 2011).

3.7. Hipótesis

El compromiso de los padres de familia, influye en la efectividad organizacional del Colegio Montessori de Querétaro.

4. METODOLOGIA

4.1. Diseño del estudio y/o investigación

La investigación presenta un diseño no experimental; *“La investigación no experimental o ex-post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”* (Kerlinger, 1979). De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad (Hernández et al., 1991).

4.2. Tipo de estudio

El estudio es de campo, transversal, descriptivo, y correlacional.

“El estudio de campo es un estudio de investigación en una situación realista en la que una o más variables independientes son manipuladas por el experimentador en condiciones tan cuidadosamente controladas como lo permite la situación” (Kerlinger, 1975 citado en Hernández et al., 1991, s.p.).

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede (Hernández et al., 1991).

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una

serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así -y valga la redundancia- describir lo que se investiga (Hernández et al., 1991).

Los diseños transeccionales correlacionales/causales tienen como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas (Hernández et al., 1991).

4.3. Instrumento

Se elaboró un cuestionario escala tipo Likert (ordinal) integrado por 40 preguntas; 10 para datos generales y 15 respectivamente para cada variable de estudio, el cual fue validado por pares y experto.

4.4. Procedimiento

Etapas:

1. Autorización para realizar el estudio, por parte de las autoridades de la empresa en el entendido de que la información sería confidencial.
2. Revisión de documentos de la empresa: manuales, sistemas, procesos, entre otros.
3. Elaboración del marco teórico y estructura de la tesis.
4. Elaboración y validación del instrumento (cuestionario).
5. Aplicación del cuestionario a la población de estudio en el lugar de trabajo.
6. Presentación de resultados y conclusiones.

4.5. Procesamiento de la información

Captura de la información en hoja de Excel. Aplicación de estadística descriptiva (frecuencias relativas y absolutas) para la elaboración de los gráficos y presentación de los mismos en porcentajes. Realización de la correlación de Pearson para comprobación de la hipótesis.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Características de la muestra

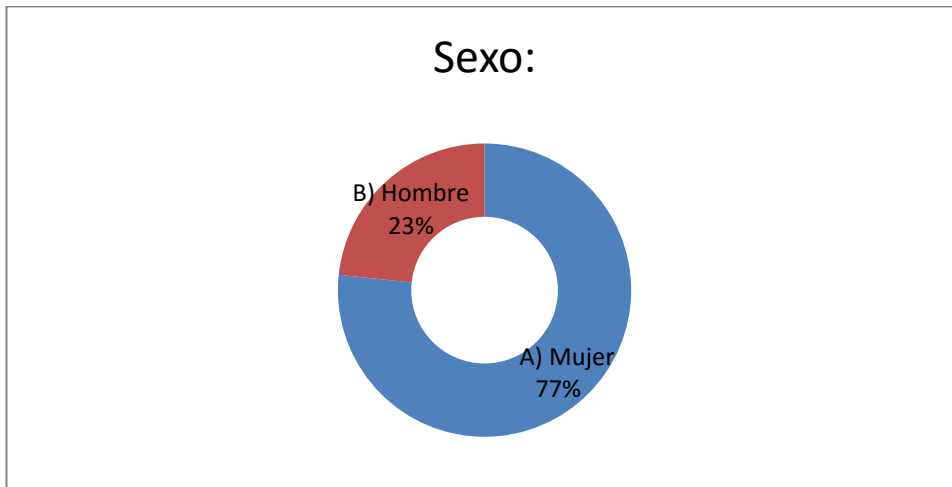
Se eligieron padres y madres de los alumnos de los tres grados y los tres diferentes grupos de preescolar del Colegio; para realizar las 30 encuestas. Compartiendo características demográficas y de comportamiento como las descritas en la definición del universo.

5.2. Resultados de la variable

A continuación, se presenta la descripción de la muestra y los resultados obtenidos, en forma de gráficos, de cada una de las variables de estudio.

5.2.1. Datos Generales

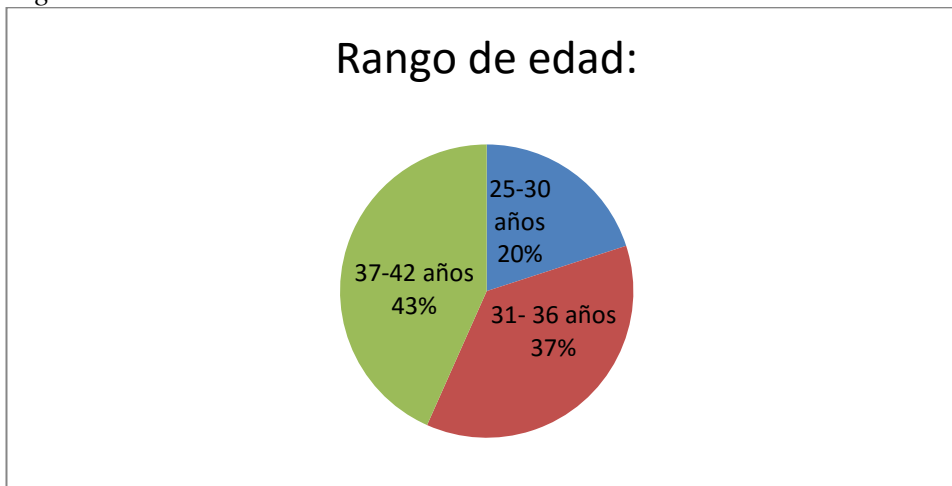
Figura 2. Sexo



Fuente: elaboración propia.

De los padres encuestados el 77% de de ellas fueron contestadas por las madres y solo el 23% por los padres de familia. (Figura 2)

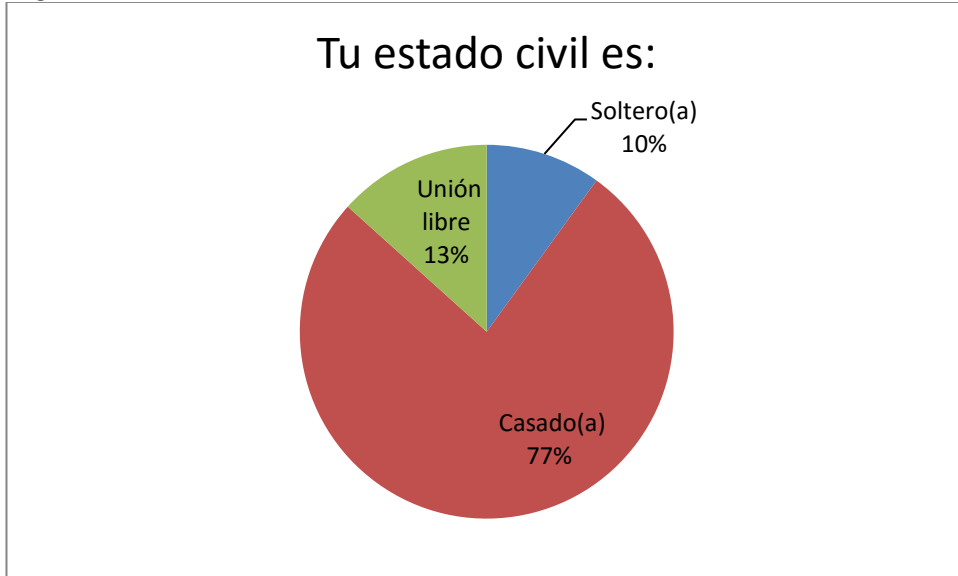
Figura 3. Edad



Fuente: elaboración propia.

El mayor porcentaje de los padres encuestados tienen entre 37 y 42 años con un 43%, seguido por un porcentaje de 37% padres y madres entre 31 y 36 años y con un 20% los que se ubicaban entre los 25 y 30 años de edad. (Figura 3)

Figura 4. Estado civil



Fuente: elaboración propia.

Casi el 80% de los padres encuestados están casados. (Figura 4)

Figura 5. Potestad



Fuente: elaboración propia.

Todos viven actualmente con sus hijos. (Figura 5)

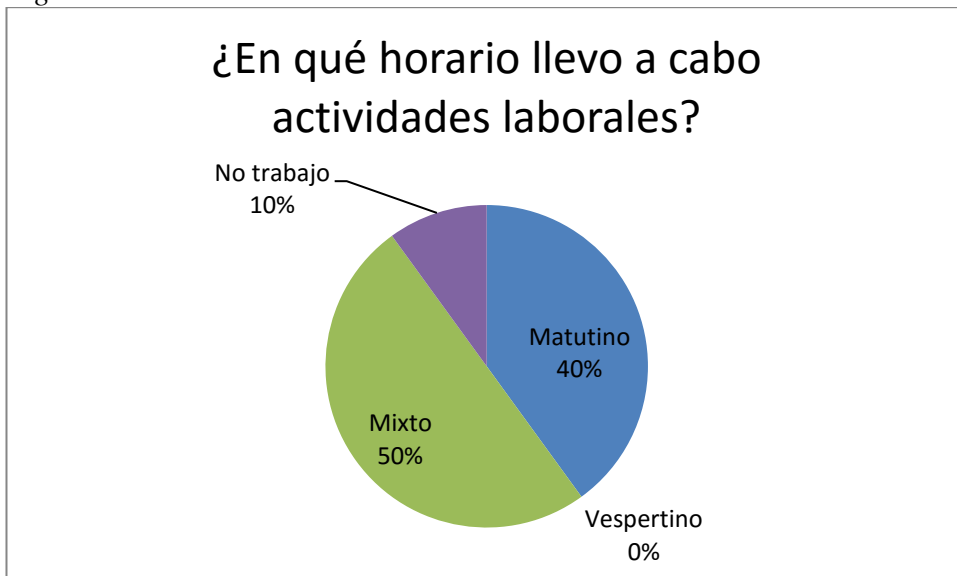
Figura 6. Escolaridad



Fuente: elaboración propia.

Poco más de la mitad de los padres terminó una licenciatura y la otra cuenta con posgrado. (Figura 6)

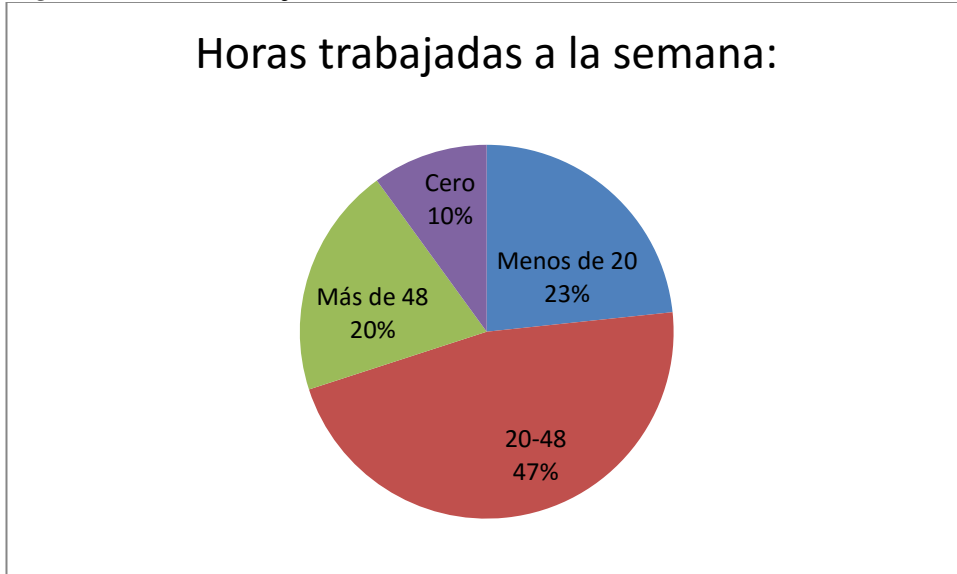
Figura 7. Turno laboral



Fuente: elaboración propia.

Los padres trabajan en un turno matutino o mixto. (Figura 7)

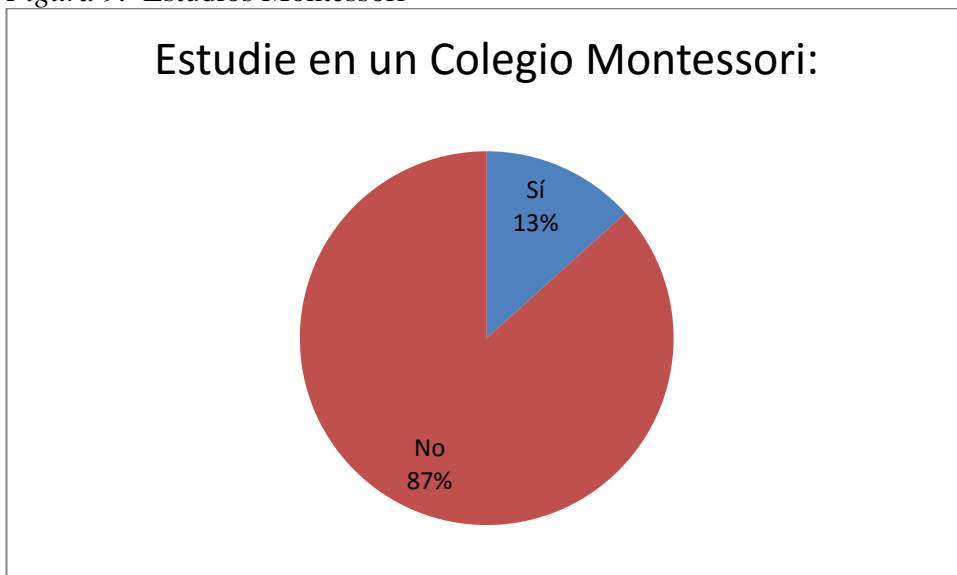
Figura 8. Horas trabajadas



Fuente: elaboración propia.

Casi la mitad de los padres trabajan entre 20 y 48 horas repartíendose el resto en un nivel superior o inferior a este rango. (Figura 8)

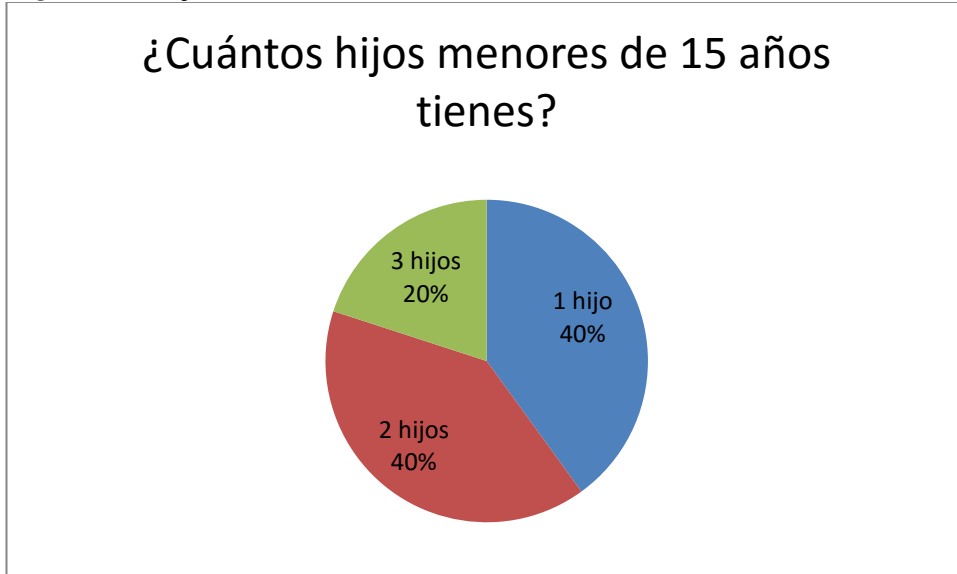
Figura 9. Estudios Montessori



Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los padres no tuvieron estudios dentro de un colegio Montessori. (Figura 9)

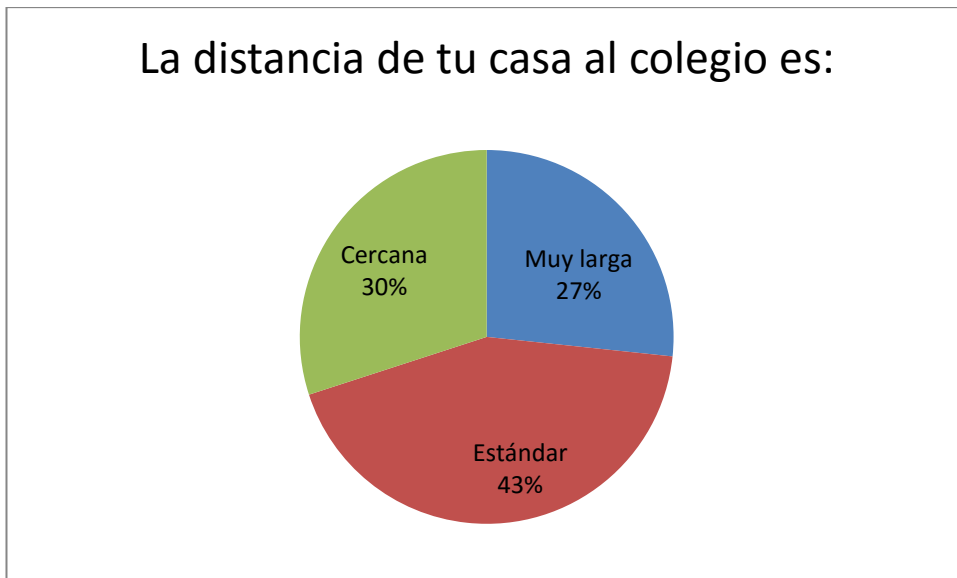
Figura 10. Hijos menores de 15 años.



Fuente: elaboración propia.

El 100% de los encuestados tiene entre 1 y 3 hijos en la familia (Figura 10)

Figura 11. Distancia al colegio

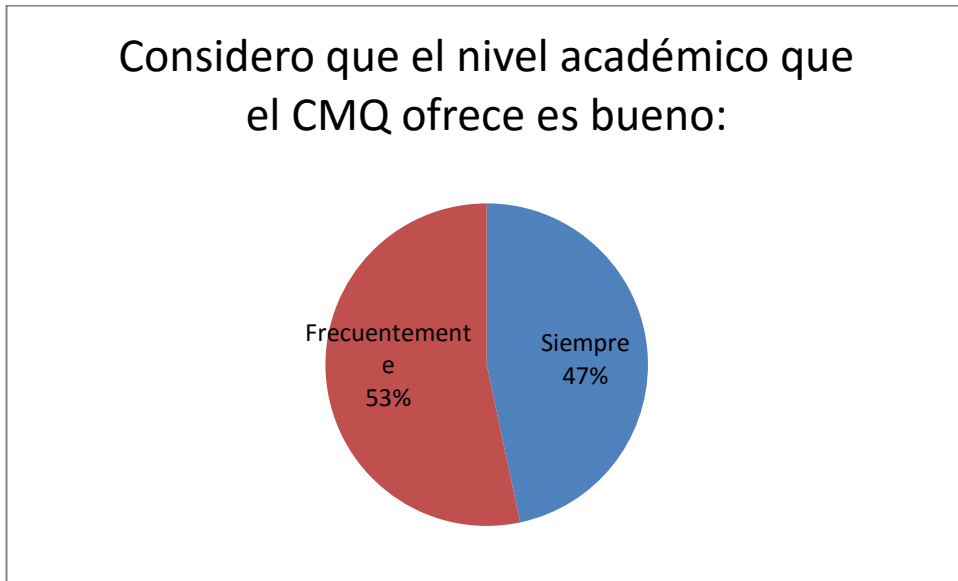


Fuente: elaboración propia.

El 43% de los padres encuestados percibe que la distancia de su casa al colegio es estándar, mientras el resto se divide entre corta y muy larga. (Figura 11)

5.2.2. Variable de efectividad organizacional

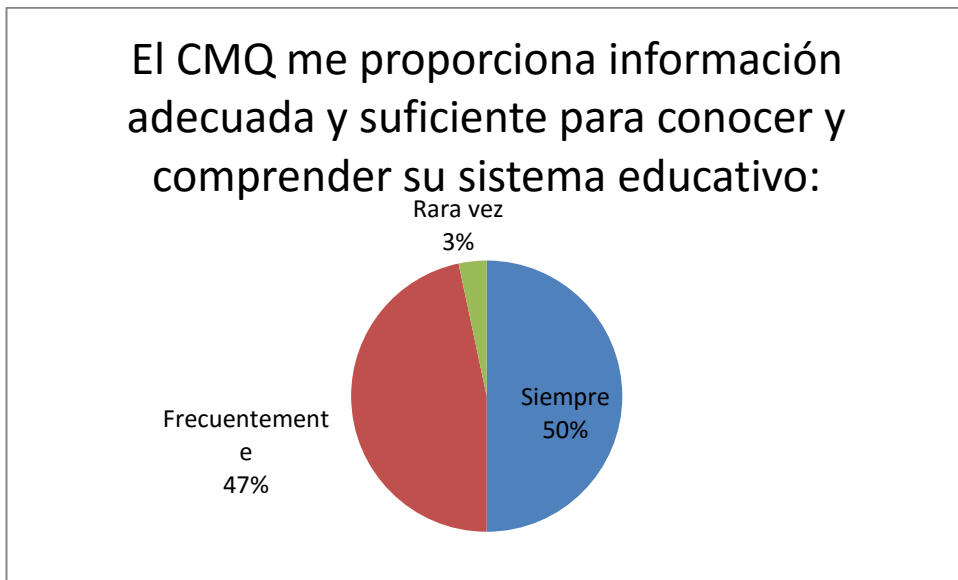
Figura 12. Nivel académico



Fuente: elaboración propia.

La mitad de los padres le otorga una calificación perfecta al nivel académico mientras el resto le quita un par de puntos de acuerdo a su juicio. (Figura 12)

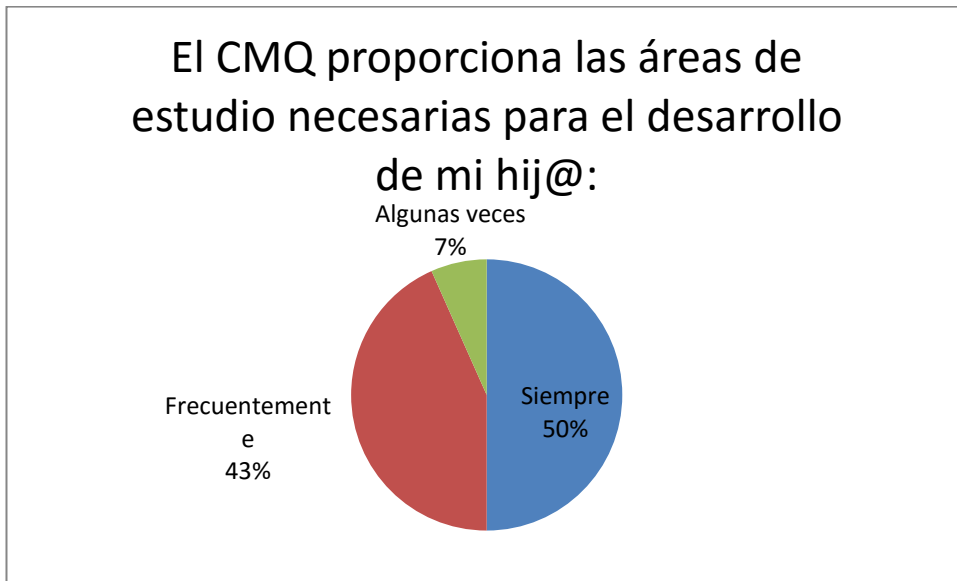
Figura 13. Información



Fuente: elaboración propia.

Al igual que en el gráfico anterior, 50% de los padres se siente bien informado acerca del sistema mientras el resto percibe que falta un poco todavía para conocer de lleno el sistema. (Figura 13)

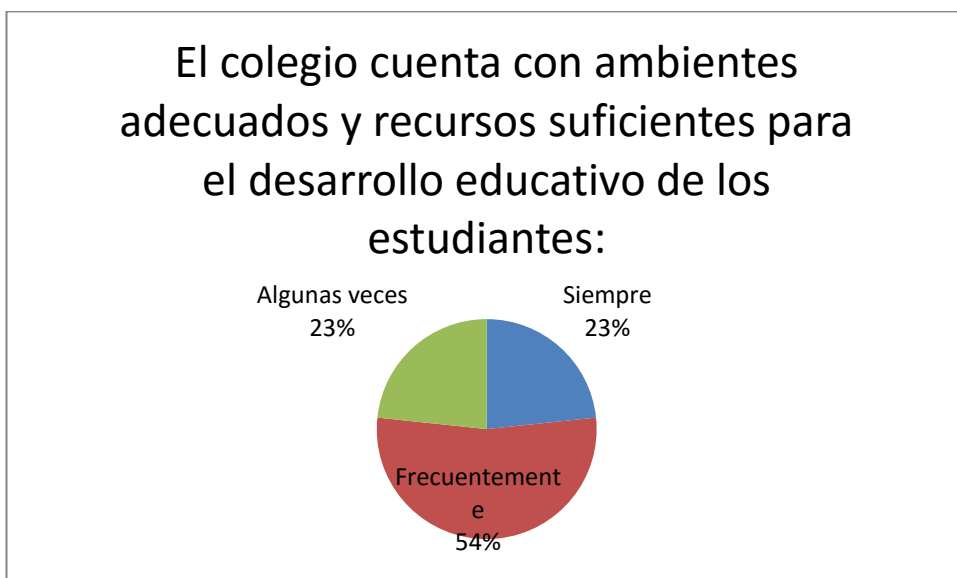
Figura 14. Áreas de estudio



Fuente: elaboración propia.

El 50% percibe que su hijo recibe todas las áreas de estudio necesarias, mientras el resto cree que aun falta un poco. (Figura 14)

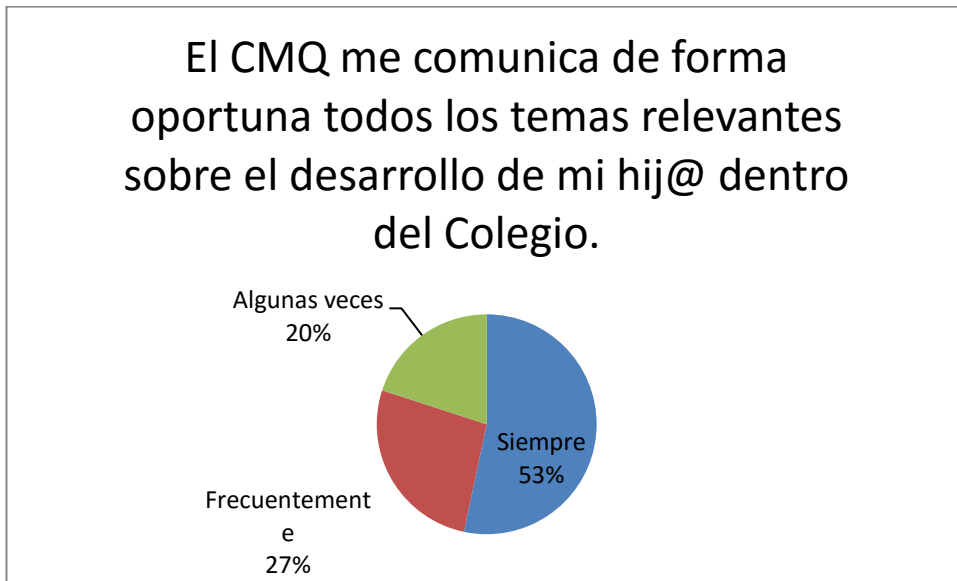
Figura 15. Recursos



Fuente: elaboración propia.

Una mayor población se inclina hacia requerir una mejora en los ambientes y recursos con los que cuenta el colegio. (Figura 15)

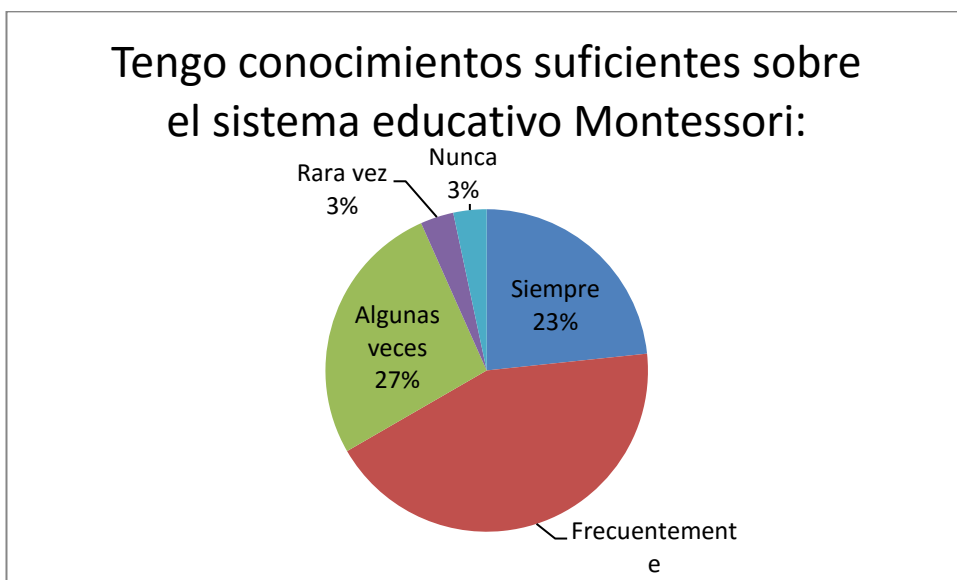
Figura 16. Comunicación



Fuente: elaboración propia.

El 53% de los padres percibe que el CMQ siempre comunica de forma oportuna todos los temas relevantes sobre el desarrollo de su hijo dentro del colegio; mientras el resto ha notado en su experiencia tener falta de comunicación. (Figura 16)

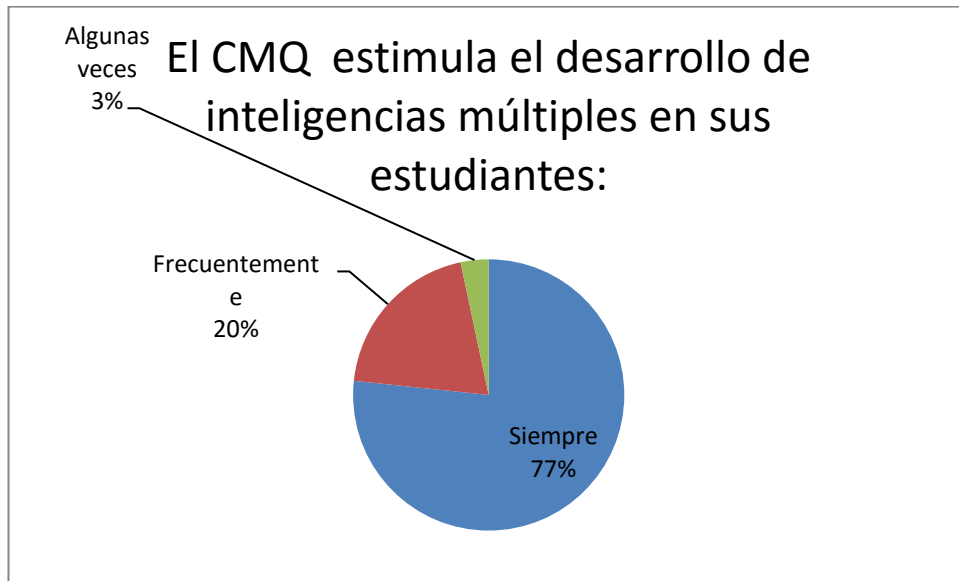
Figura 17. Conocimientos



Fuente: elaboración propia.

Solo el 23% de la muestra cree tener conocimientos suficientes mientras el resto percibe una falta de ellos. (Figura 17)

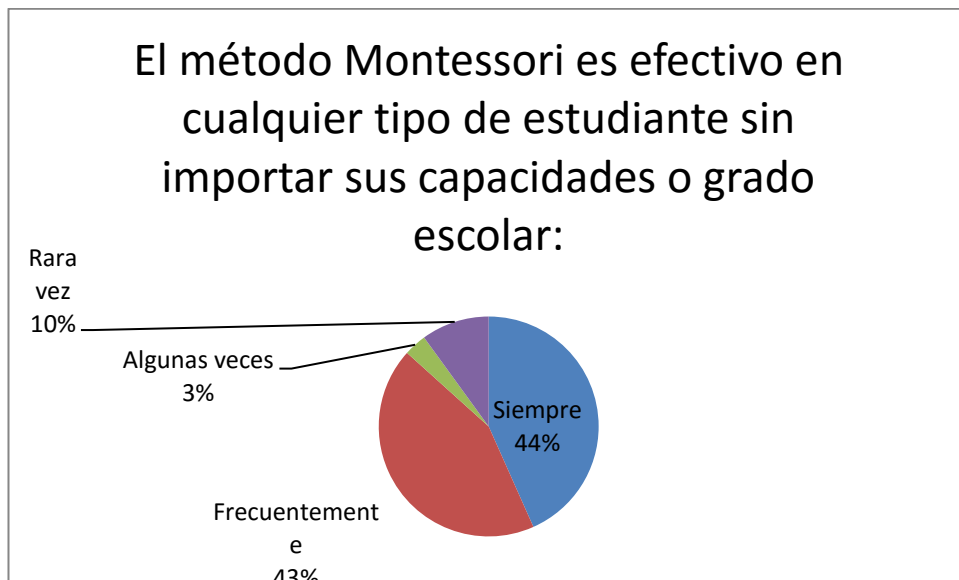
Figura 18. Inteligencias múltiples



Fuente: elaboración propia.

Hubo una respuesta muy favorable con casi un 80%, hacia el empleo de inteligencias múltiples en el sistema del colegio. (Figura 18)

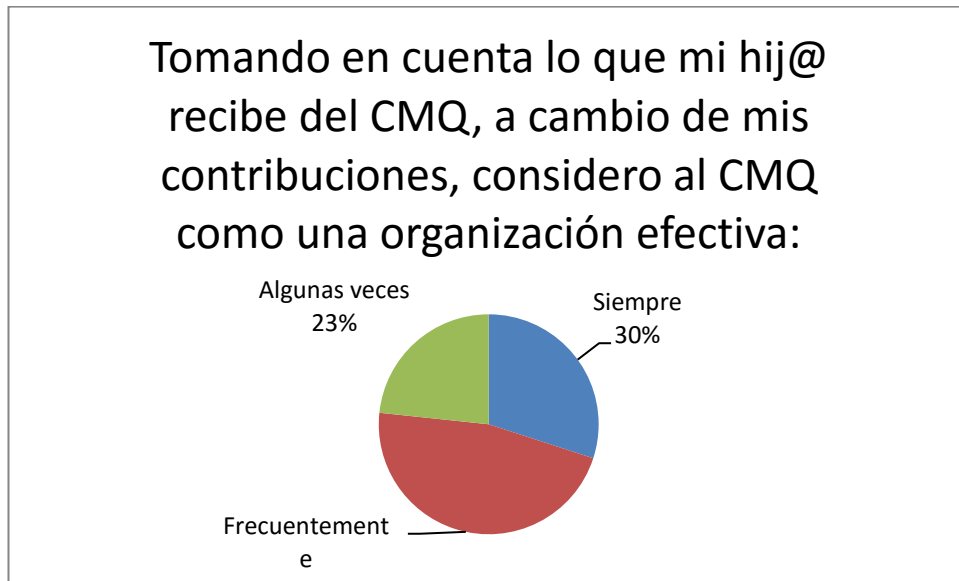
Figura 19. Capacidades diferentes.



Fuente: elaboración propia.

El 44% de los padres de familia saben que el método Montessori es efectivo en cualquier tipo de estudiante sin importar sus capacidades o el grado escolar, mientras el resto no está del todo seguro. (Figura 19)

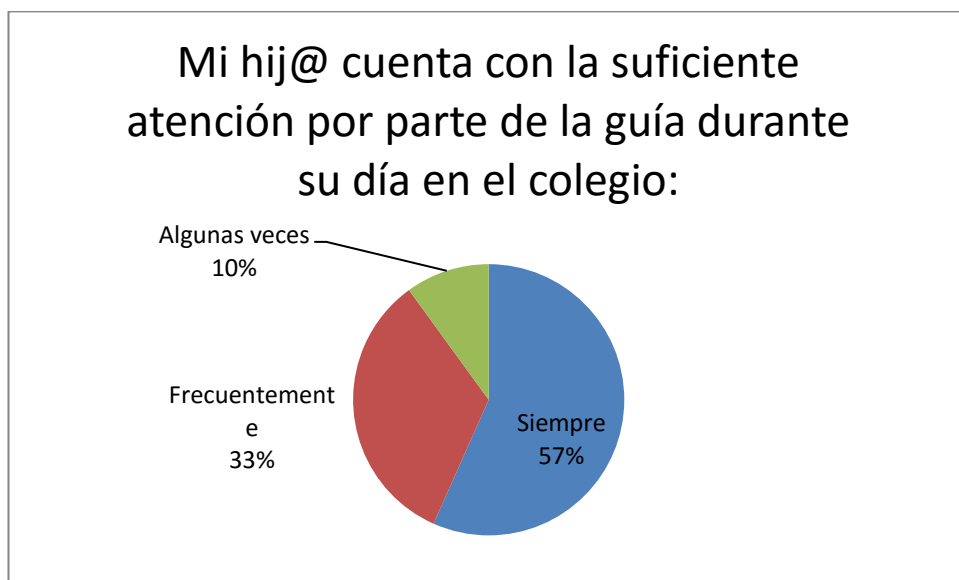
Figura 20. Efectividad organizacional.



Fuente: elaboración propia.

Sólo un 30% la consideran siempre efectiva, casi un 50% le quita algunos puntos mientras el resto le da una calificación prácticamente de que es efectiva la mitad de las veces. (Figura 20)

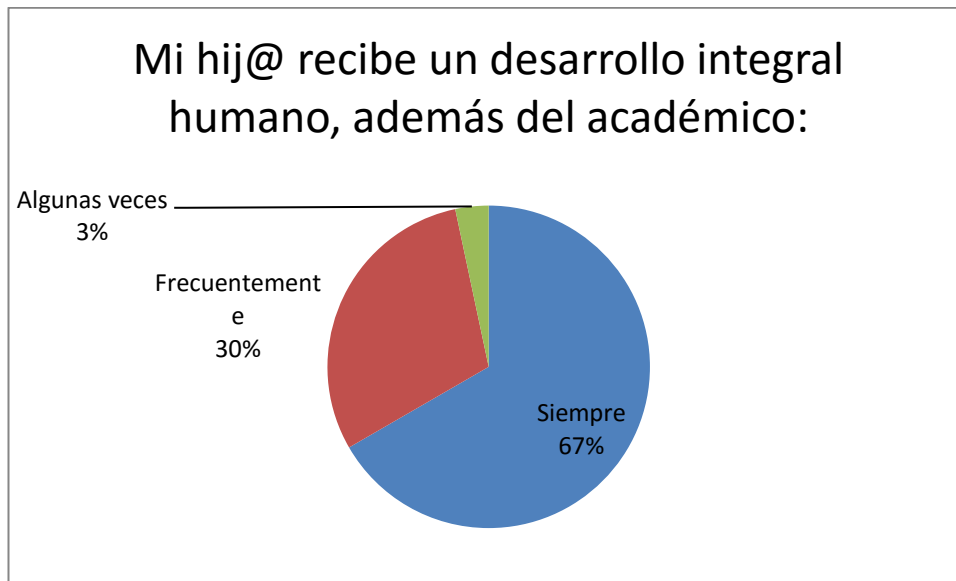
Figura 21. Atención recibida



Fuente: elaboración propia.

Un 43% de los padres de familia consideran que su hijo requiere más atención durante su día en el colegio. (Figura 21)

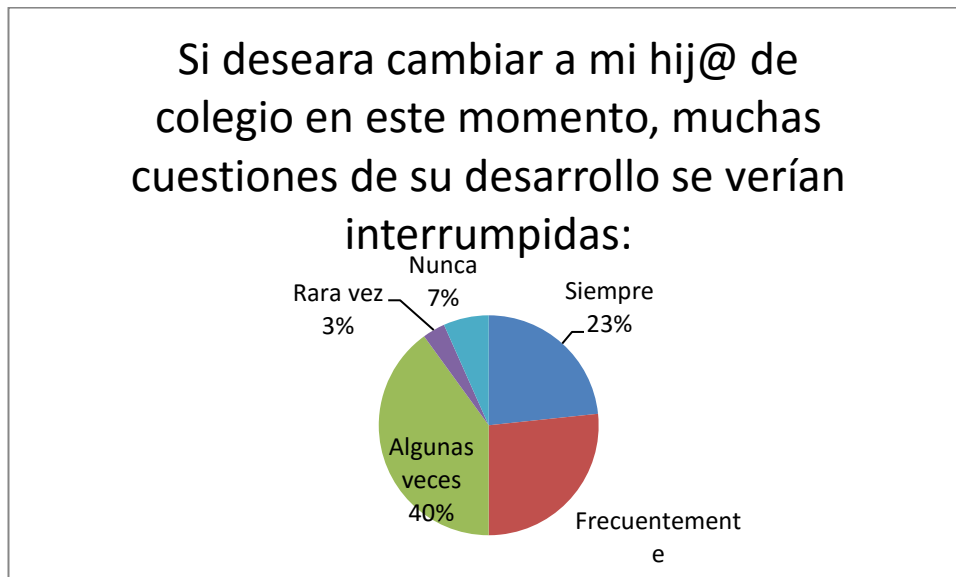
Figura 22. Desarrollo humano



Fuente: elaboración propia.

Casi 70% de los padres consideran que sus hijos reciben un desarrollo integral humano, además de académico, pero es importante ver qué es lo que pasa con aquél 33% que no están 100% seguros. (Figura 22)

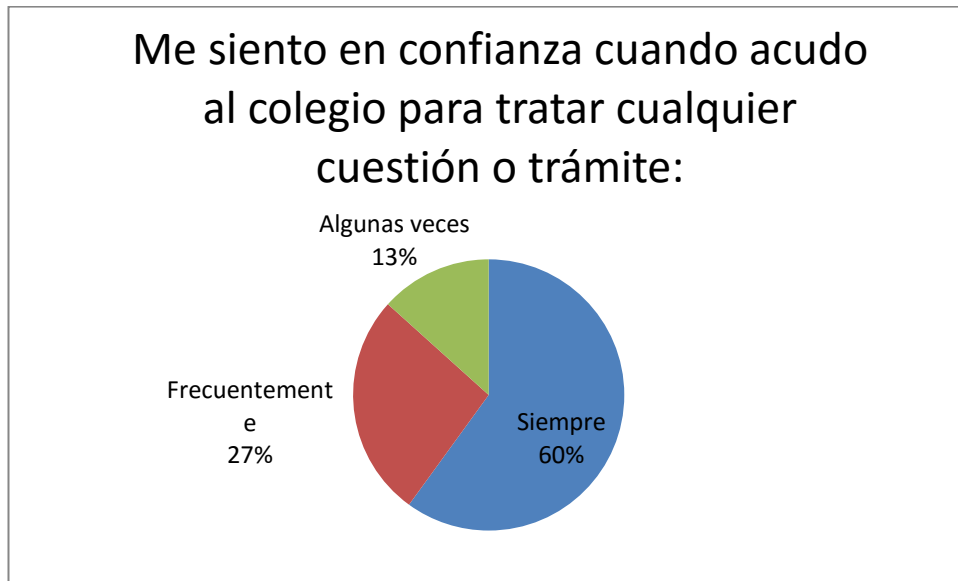
Figura 23. Desarrollo del estudiante



Fuente: elaboración propia.

Los padres consideran otras alternativas igualmente efectivas para el desarrollo de sus hijos. (Figura 23)

Figura 24. Confianza



Fuente: elaboración propia.

Un 30% de los padres no se siente en entera confianza al entablar comunicación con el colegio. (Figura 24)

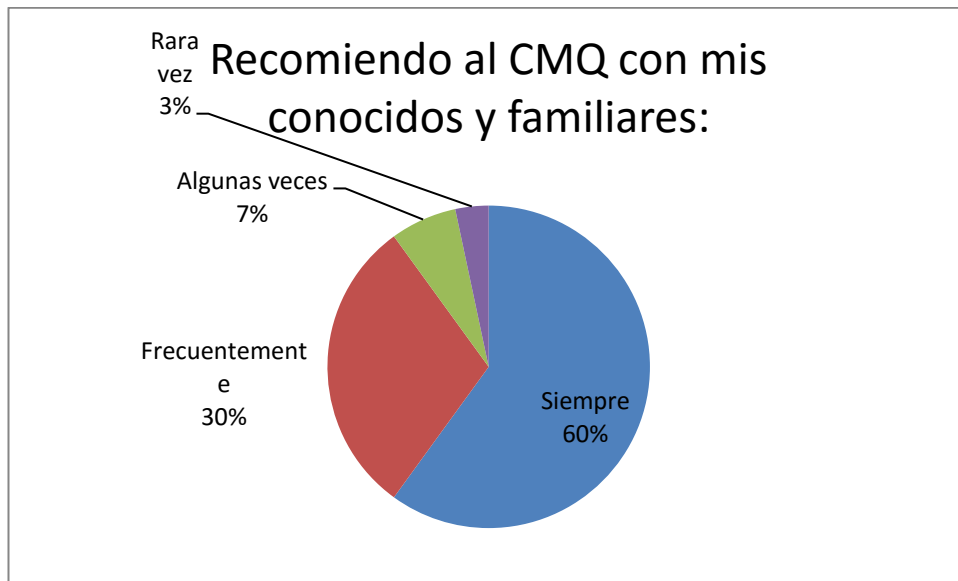
Figura 25. Opinión favorable



Fuente: elaboración propia.

El 56% de los padres tienen una opinión siempre favorable sobre el CMQ, y el resto, no en todas las ocasiones. (Figura 25)

Figura 26. Recomendación.

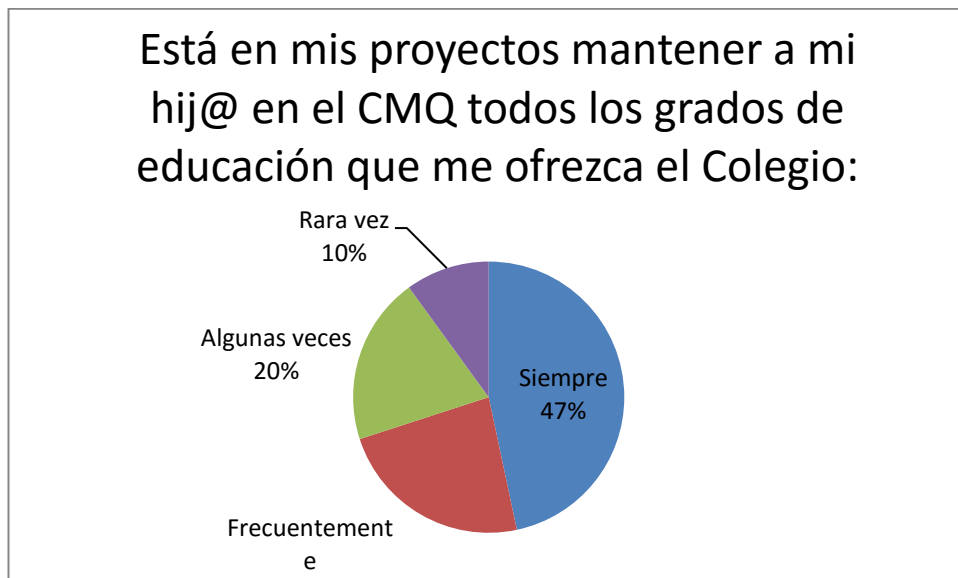


Fuente: elaboración propia.

EL 60% de los padres encuestados recomienda siempre al colegio con sus amigos y familiares; mientras el 40% no en todas las ocasiones. (Figura 26)

5.2.3. Variable de compromiso

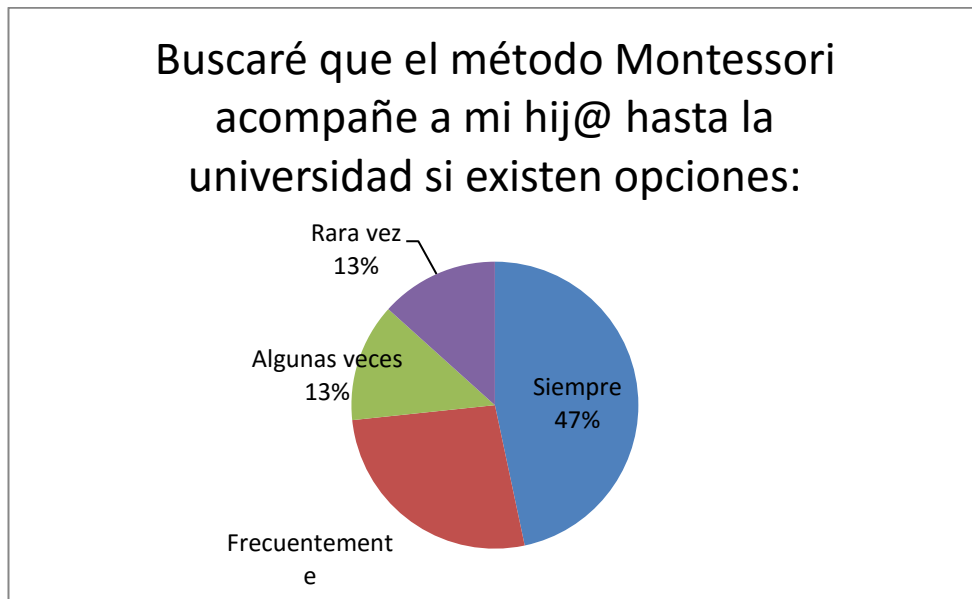
Figura 27. Permanencia en el colegio.



Fuente: elaboración propia.

Solo el 47% de los padres está 100% seguro de mantener a sus hijos en todos los grados que ofrece el CMQ; mientras el resto no lo está. (Figura 27)

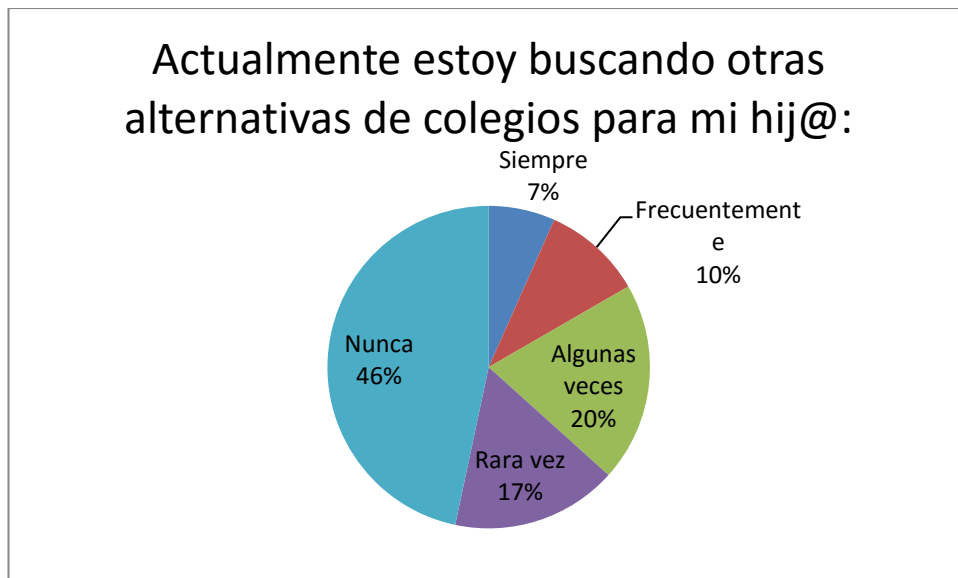
Figura 28. Método Montessori largo plazo



Fuente: elaboración propia.

Se muestra una tendencia donde el 47% de los padres buscarán siempre que el método Montessori acompañe a su hijo hasta la universidad, si existen opciones disponibles; mientras el resto no está muy seguro de ello. (Figura 28)

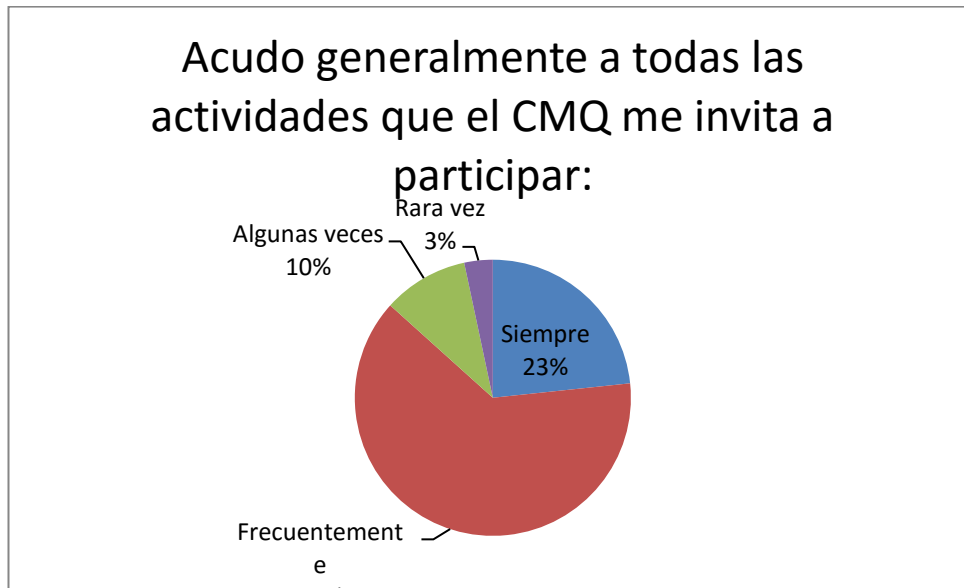
Figura 29. Alternativas de colegios



Fuente: elaboración propia.

El CMQ tiene una seguridad de permanencia de sus alumnos del 46%, mientras el resto está dispuesto a busca opciones. (Figura 29)

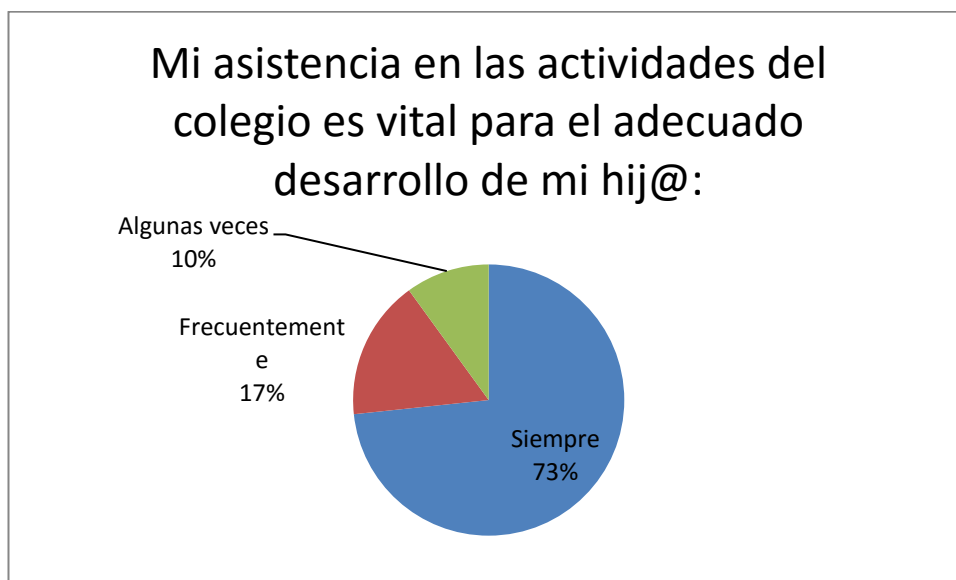
Figura 30. Asistencia



Fuente: elaboración propia.

Solo el 23% de los padres acuden siempre a todas las actividades que el CMQ le invita a participar, mientras el 77% restante ha mantenido incidencias en faltas. (Figura 30)

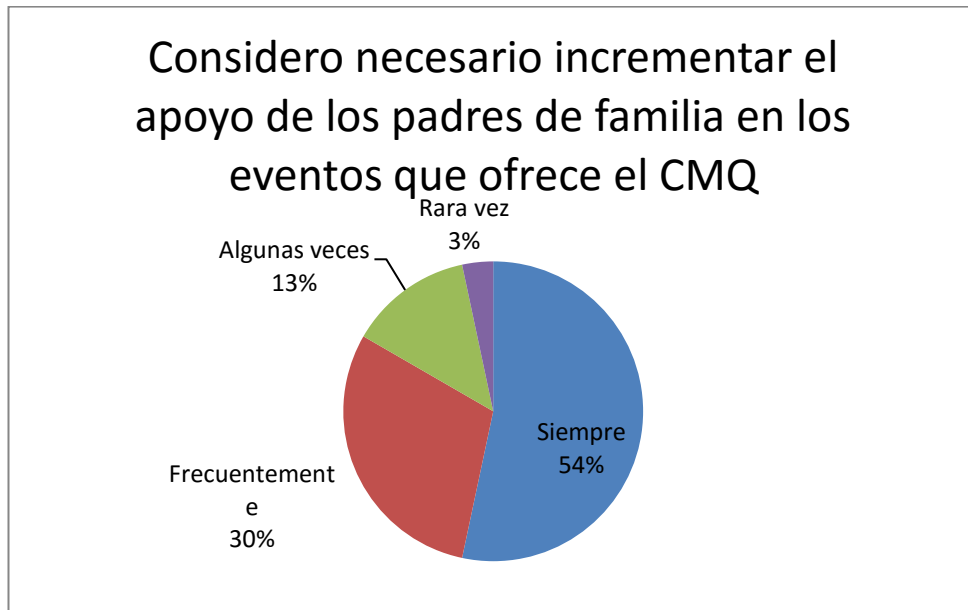
Figura 31. Importancia de la asistencia



Fuente: elaboración propia.

El 73% de los padres saben que su asistencia a las actividades del colegio es siempre vital en el adecuado desarrollo de sus hijos. (Figura 31)

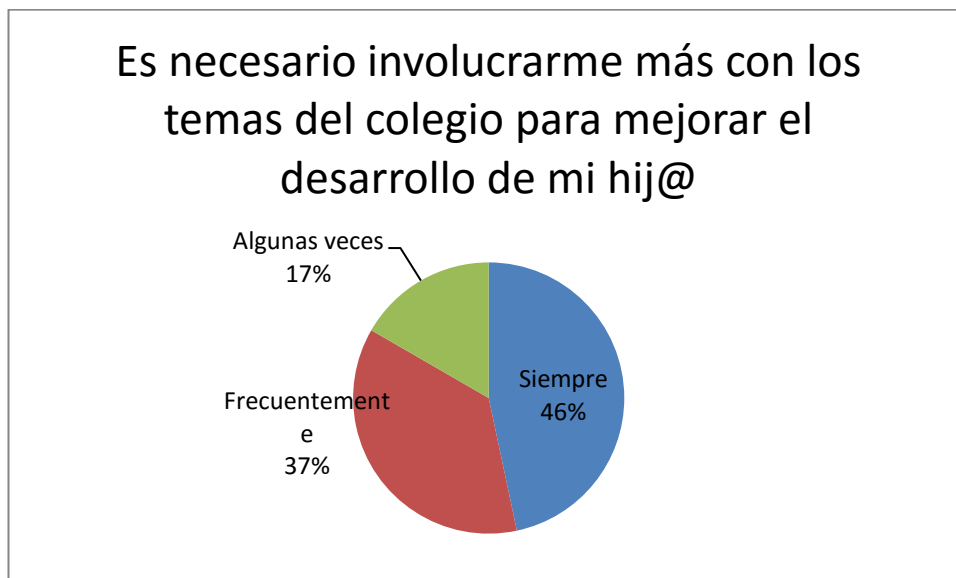
Figura 32. Apoyo de los padres



Fuente: elaboración propia.

Más de la mitad de los padres consideran necesario incrementar el apoyo de los padres de familia en los eventos que ofrece el colegio. (Figura 32)

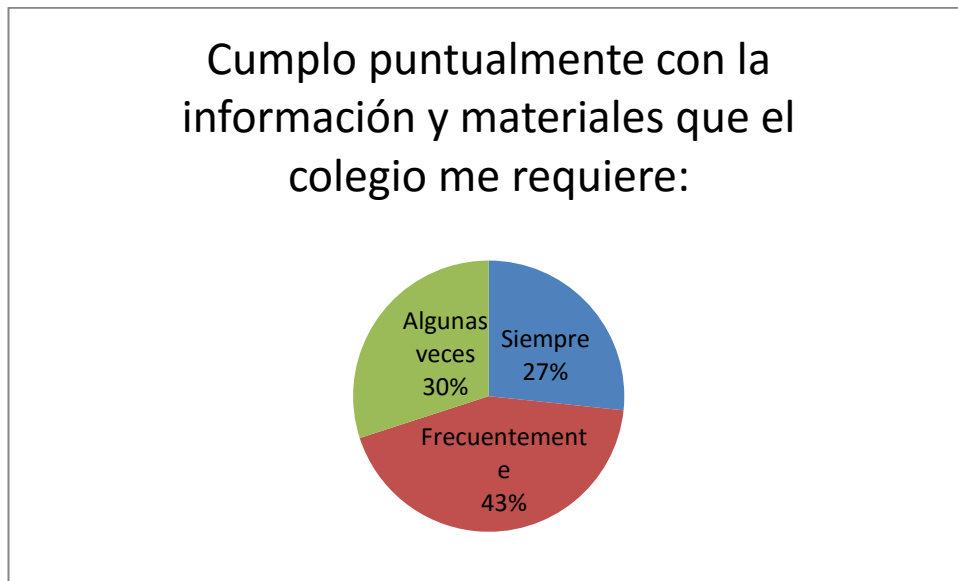
Figura 33. Involucramiento



Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los padres encuestados consideran importante incrementar su involucramiento con los temas del colegio para mejorar el desarrollo de su hijo. (Figura 33)

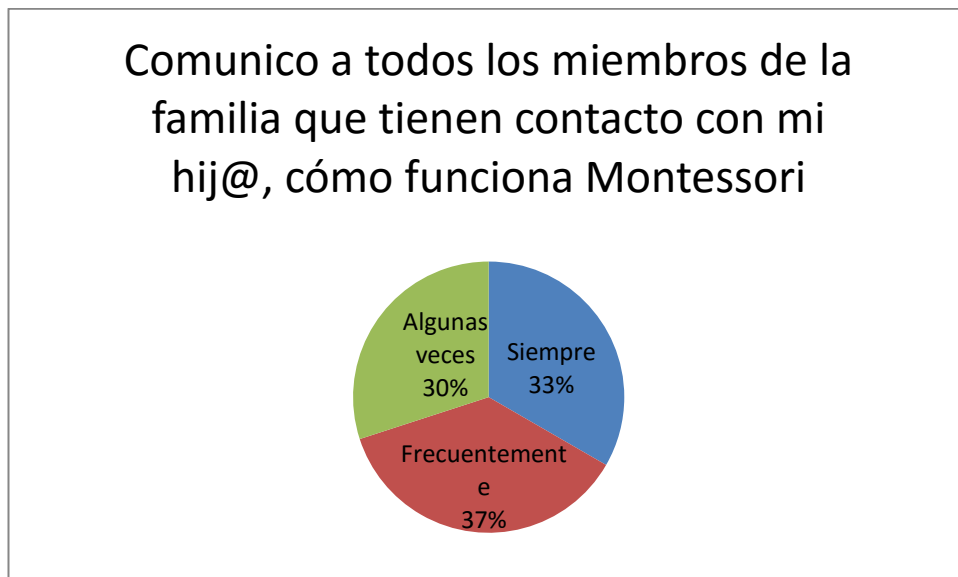
Figura 34. Cumplimiento de tareas



Fuente: elaboración propia.

Solo el 27% de los padres cumple siempre puntualmente con todos los requerimientos solicitados de su parte por el colegio, mientras el resto ha incurrido en faltas. (Figura 34)

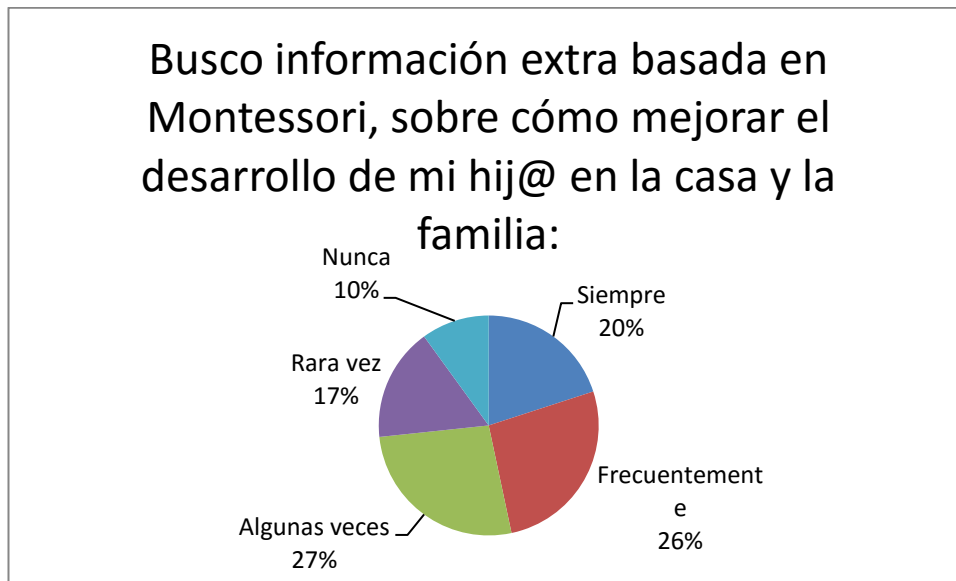
Figura 35. Familia informada



Fuente: elaboración propia.

La comunicación sobre el funcionamiento del método Montessori hacia los miembros que mantienen una convivencia constante con sus hijos no se da siempre de forma integral y constante en la mayoría de los encuestados. (Figura 35)

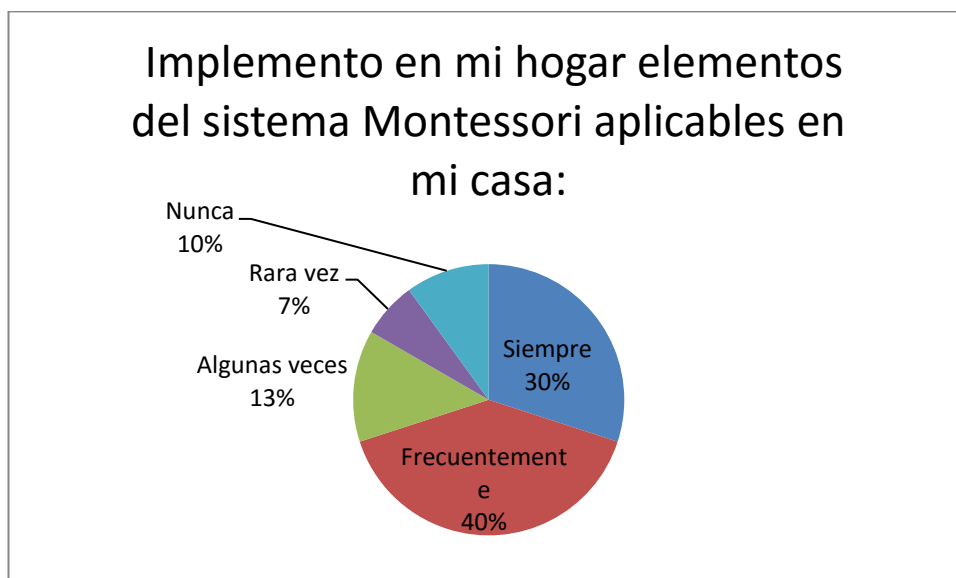
Figura 36. Investigación Montessori



Fuente: elaboración propia.

En la mayoría de los casos, las madres y padres de familia, no buscan de manera regular información extra basada en el método Montessori, además de la que adquieren en el colegio. (Figura 36)

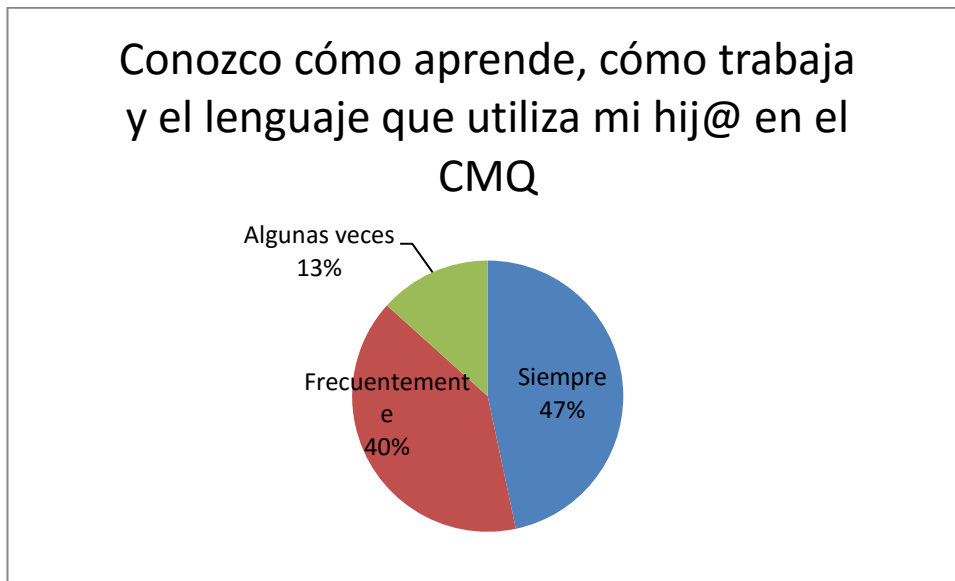
Figura 37. Montessori en el hogar



Fuente: elaboración propia.

Existe una tendencia favorable en este gráfico, sin embargo hay un 30% de de los padres que no adaptan prácticamente el sistema en su hogar. (Figura 37)

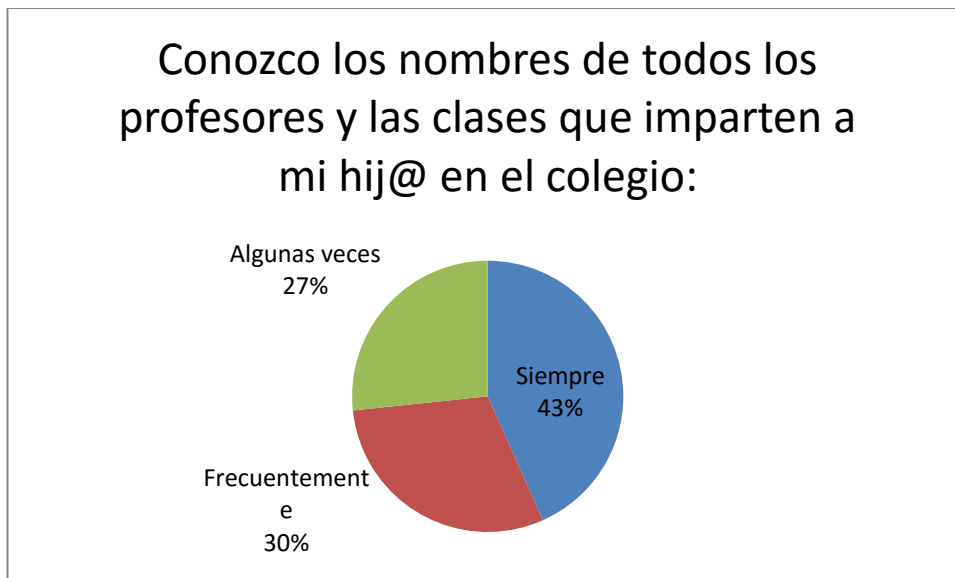
Figura 38. Dominio de aprendizaje



Fuente: elaboración propia.

Más de la mitad de los padres aún mantiene dudas sobre el funcionamiento del sistema en sus hijos. (Figura 38)

Figura 39. Profesores



Fuente: elaboración propia.

Esta pregunta es una forma de conocer el involucramiento de los padres hacia los temas de sus hijos; el 43% está involucrado de manera regular. (Figura 39)

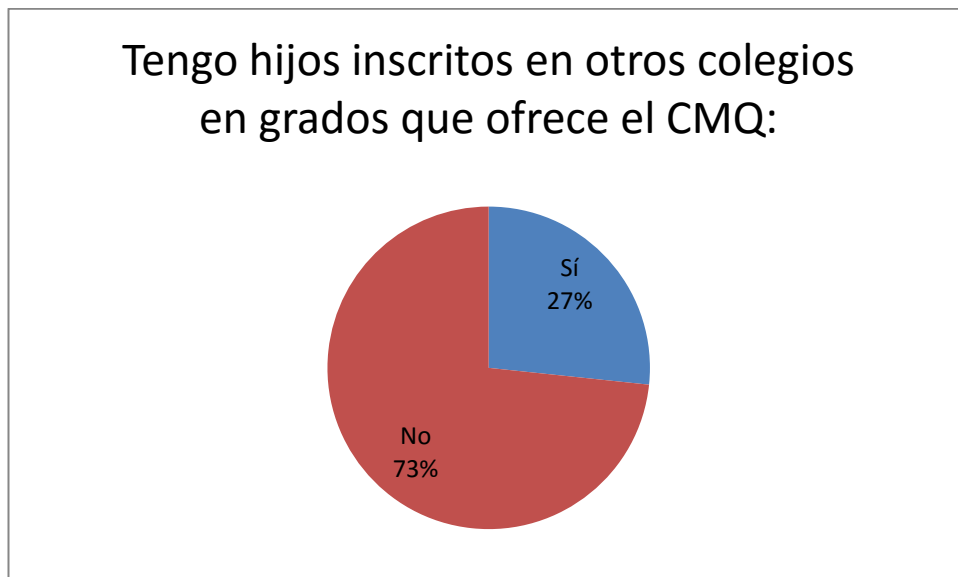
Figura 40. Comunicación con mi hij@



Fuente: elaboración propia.

Esta pregunta presenta una tendencia similar que el gráfico anterior, sin embargo en este gráfico casi 70% declararon entablar una comunicación diaria con sus hijos sobre su día en el colegio. (Figura 40)

Figura 41. Hijos en otros colegios



Fuente: elaboración propia.

Casi el 30% de los padres de familia tiene hijos inscritos en otros colegios, lo cual es un alto porcentaje considerado que los encuestados son padres de preescolar y en la mayoría de los casos tienen pocos hijos. (Figura 41)

5.3. Comprobación de hipótesis

Existe una correlación positiva entre ambas variables con resultados que van desde el .5 hasta el .8 y .9 en la mayoría de los casos. Lo cual indica una relación entre ambas variables, si el compromiso de los padres de familia hacia los temas relacionados con el colegio baja la efectividad organizacional, el mismo también lo hará; y por el contrario, si el compromiso aumenta, su efectividad organizacional también. Es así, que la hipótesis de la presente investigación, es aceptada, afirmando que el compromiso de los padres influye en la efectividad organizacional del Colegio Montessori de Querétaro.

La Tabla 6 muestra los resultados de correlación de Pierson entre ambas variables:

Tabla 6. Correlación de Pierson

Correlaciones:			
Efectividad organizacional.			
Compromiso:	1. Considero que	2. El CMQ me pro	3. El CMQ propor
1. Está en mis p	0.847	0.830	0.900
2. Buscaré que e	0.822	0.805	0.873
3. Actualmente e	0.839	0.710	0.770
4. Acudo general	0.596	0.744	0.727
5. Mi asistencia	0.522	0.666	0.722
6. Considero nec	0.751	0.882	0.892
7. Es necesario	0.888	0.820	0.889
8. Cumplo puntua	0.752	0.693	0.751
9. Comunico a to	0.801	0.726	0.788
10. Busco inform	0.850	0.808	0.876
11. Implemento e	0.688	0.746	0.809
12. Conozco cómo	0.892	0.833	0.904
13. Conozco los	0.869	0.782	0.848
14. Entablo una	0.619	0.678	0.735
15. Tengo hijos	0.564	0.617	0.669
	4. El colegio cu	5. El CMQ me com	6. Tengo conocim
1. Está en mis p	0.805	0.916	0.869
2. Buscaré que e	0.827	0.928	0.843
3. Actualmente e	0.798	0.746	0.764
4. Acudo general	0.861	0.704	0.903
5. Mi asistencia	0.742	0.814	0.794
6. Considero nec	0.764	0.950	0.850
7. Es necesario	0.794	0.917	0.804
8. Cumplo puntua	0.908	0.805	0.882
9. Comunico a to	0.859	0.833	0.852
10. Busco inform	0.903	0.884	0.903
11. Implemento e	0.868	0.877	0.896
12. Conozco cómo	0.768	0.886	0.807
13. Conozco los	0.833	0.893	0.817
14. Entablo una	0.787	0.909	0.823
15. Tengo hijos	0.772	0.828	0.750
	7. El CMQ estim	8. El método Mon	9. Tomando en c
1. Está en mis p	0.792	0.911	0.839
2. Buscaré que e	0.829	0.918	0.857
3. Actualmente e	0.460	0.691	0.811

Tabla 6. (Continuación)

4. Acudo general	0.721	0.841	0.800
5. Mi asistencia	0.898	0.848	0.748
6. Considero nec	0.837	0.883	0.792
7. Es necesario	0.742	0.905	0.833
8. Cumplo puntua	0.669	0.741	0.918
9. Comunico a to	0.677	0.775	0.918
10. Busco inform	0.755	0.891	0.900
11. Implemento e	0.835	0.907	0.909
12. Conozco cómo	0.714	0.944	0.808
13. Conozco los	0.741	0.850	0.876
14. Entablo una	0.867	0.783	0.800
15. Tengo hijos	0.864	0.713	0.781
	10. Mi hij@ cue	11. Mi hij@ reci	12. Si deseara c
1. Está en mis p	0.920	0.872	0.890
2. Buscaré que e	0.893	0.845	0.863
3. Actualmente e	0.703	0.592	0.830
4. Acudo general	0.737	0.694	0.897
5. Mi asistencia	0.843	0.832	0.758
6. Considero nec	0.919	0.857	0.863
7. Es necesario	0.864	0.769	0.870
8. Cumplo puntua	0.759	0.781	0.840
9. Comunico a to	0.784	0.795	0.828
10. Busco inform	0.873	0.800	0.937
11. Implemento e	0.874	0.842	0.882
12. Conozco cómo	0.878	0.756	0.893
13. Conozco los	0.829	0.806	0.830
14. Entablo una	0.832	0.918	0.727
15. Tengo hijos	0.758	0.836	0.662
	13. Me siento en	14. Cuando me cu	15. Recomiendo a
1. Está en mis p	0.904	0.888	0.893
2. Buscaré que e	0.920	0.861	0.866
3. Actualmente e	0.656	0.713	0.617
4. Acudo general	0.756	0.713	0.775
5. Mi asistencia	0.857	0.778	0.873
6. Considero nec	0.914	0.908	0.912
7. Es necesario	0.869	0.840	0.818
8. Cumplo puntua	0.770	0.752	0.724
9. Comunico a to	0.790	0.779	0.744

Tabla 6. (Continuación)

10. Busco inform	0.852	0.845	0.837
11. Implemento e	0.891	0.827	0.874
12. Conozco cómo	0.885	0.847	0.833
13. Conozco los	0.830	0.821	0.781
14. Entablo una	0.891	0.802	0.839
15. Tengo hijos	0.812	0.730	0.764
Cell Contents: Pearson correlation P-Value			

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

En los resultados se puede apreciar que existen padres suficientemente comprometidos con el colegio, lo cual permite que el Colegio Montessori de Querétaro siga adelante en sus funciones y metas organizacionales. Sin embargo, considerando que son grupos conformados por 20 alumnos aproximadamente, tener un 30 ó 40% de padres que no están totalmente comprometidos con el colegio o no están 100% satisfechos con su efectividad organizacional, representan 6 u 8 alumnos por grupo, que cada año podrían migrar a otros colegios por dichas razones. Por lo tanto, es fundamental impartir acciones que motiven y promuevan el aumento de dichas variables.

La tarea principal es acercar a todo el colegio hacia el conocimiento y entendimiento del sistema Montessori. Se requiere una mayor comunicación de las acciones llevadas a cabo dentro del colegio. Qué los padres y madres sepan qué se hace y cómo, así como los resultados. Para lograr este objetivo, hoy en día existen muchas pláticas informativas y difusión de la información, pero solo para quienes se acercan o tienen el deseo de acudir. Es necesario que el colegio promueva de forma obligatoria la obtención de esta información. Los padres y madres deben acudir a los talleres y pláticas que ocurren de manera periódica de forma obligatoria. Y esto promoverá que el colegio ofrezca cada vez más información y capacitación sobre este sistema a todos y cada uno de los padres que conforman su comunidad y no solo de quienes quieran hacerlo en un momento determinado. Deben crearse talleres con información útil y práctica sobre los temas relevantes de Montessori en casa y en la escuela; organizados de forma tal, que lleven un orden y secuencia de temas, que valore cuál es el mejor horario para la mayoría de los padres, ya que actualmente, las conferencias que ofrece son un mismo día de la semana a las 7:00pm, horario crítico para cualquier mamá que duerme a sus hijos a las 8:00pm; tomando en cuenta la falta de ayuda de la que algunas mamás carecen para encargar a sus hijos, podría abrirse el área de biblioteca del colegio para que dichos niños puedan explorar, mientras sus padres toman los talleres, de forma gratuita.

La tradición oral consiste en compartir y difundir experiencia. Por un lado, los padres que actualmente conocen de lleno el sistema, lo comprenden e

implementan en casa y están comprometidos con el colegio pueden compartir su experiencia a los padres de nuevo ingreso o quienes carezcan de este compromiso e información bajo el parámetro de convivencias con una dirección que persiga dicho propósito. Así mismo, los eventos llevados a cabo por otras secciones que puedan dar muestra del resultado útil del sistema, deben ser compartidos con los padres de todo el colegio, para que conozcan las experiencias que sus hijos pueden llegar a tener bajo el método educativo Montessori. La pregunta que tendrá que hacerse continuamente el colegio, es cómo lograr integrar a su comunidad, qué eventos podrían llevarse a cabo para interesar a todos los padres; tal vez una feria interactiva de conocimiento, donde simultáneamente todas las secciones del colegio realizan presentaciones donde los padres pueden escoger al azar, qué proyectos llaman más su atención.

Es importante que los padres, como parte clave y cooperadora en el desarrollo de sus hijos, conozca también las carencias y debilidades que tiene el colegio, y permitir que se integren en el logro de objetivos, como puede ser el desarrollo de áreas nuevas, impartición de pláticas, mantenimiento, construcción y reconstrucción de espacios, etc. Ya sea involucrándose de manera directa con las acciones, o llevando a cabo actividades que ayuden económicamente a lograr determinado propósito. El involucramiento de los padres de familia como socios en la educación, reforzará su compromiso a sabiendas de que su trabajo está visible dentro del Colegio y que ha contribuido a la promoción de recursos que satisfacen las necesidades educativas de los alumnos.

Hoy en día las redes sociales están hechas para informar, y a la gente le gusta verse ahí y enterarse de todos los sucesos a través de este medio. Es conveniente que el colegio publique de forma constantemente, con información y fotografías lo que sucede en cada uno de sus eventos, a través de redes sociales y de información, como Facebook y blogs propios del colegio.

El colegio debe responsabilizarse y asegurarse de que todos los padres y madres de cada uno de los estudiantes reciba la información necesaria, ya sea manteniendo calendarios de eventos en línea, resúmenes de actividades, información,

etc. Hacer uso de las tecnologías de la información resulta una herramienta útil para difundir información.

La administración del colegio debe asegurarse de que sus procedimientos de información sean lo más ordenados posibles. La información necesaria debe entregarse en el orden y momento preciso, para evitar confusiones. Los padres deben saber siempre cuál es la persona indicada a quién dirigirse para cada uno de los temas, pues hoy en día es presentado todo un equipo de personas que están para atender, pero existen cuestiones puntuales donde los padres no saben exactamente con quién dirigirse y constantemente se crean cadenas de recados.

Puede llevarse a cabo un centro interno para padres organizado y dirigido por un comité integrado por los propios padres y con el apoyo de la dirección del colegio, que amplíe las posibilidades de participación, compromiso, colaboración e intercambio de opiniones. Lo importante es aceptar el desafío, ocupar estos espacios necesarios y útiles a la hora de resolver dudas e inquietudes y de, principalmente, emprender acciones para el cuidado y la educación de los alumnos.

Los docentes pueden emprender actividades donde se vincule la participación de los padres para ampliar su conocimiento y propiciar un acercamiento de los padres a sus hijos y compañeros de los mismos, de forma positiva y amena.

El colegio puede participar de los conocimientos, intereses y profesiones de los padres para compartirla y que toda la comunidad conozca y se beneficie de todo ese conocimiento, adaptándolo en la medida posible al sistema educativo y desarrollo de los alumnos.

REFERENCIAS

- Adriaenséns, M., Ferrel, O.C., Flores, M. A., Hirt, G. y Ramos, L. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. (4° ed.) McGraw-Hill Interamericana.
- Allen, N. J. y Meyer, J. P. (Marzo 1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63. pp. 1-18.
- Álvarez G.G. (2013). La Percepción de la organización: clave para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización. *Revista sobre relaciones industriales y laborales*. Obtenido el 28/05/2014, desde <http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/index.php/rrii2/article/viewFile/1009/913>
- Arias, F., Varela, D., Pineda, A. y Quintana, M. (Diciembre, 2003). El compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos. *Revista de Investigación en Psicología*, 6(2). pp 13.
- Arias, F. (2001). El Compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Revista Contaduría y Administración*, 200(8). Obtenido el 27/05/2014, desde <http://www.ejournal.unam.mx/rca/200/RCA20001.pdf>
- Arias, F. (1972). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Ballona, C., Goñi, S. y Madorran, C., (2000). Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 9(1). pp 139-149.
- Barraza, A., Acosta M. y Ledezma, E. (2008). Compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación media superior. *X Congreso*

Nacional de Investigación Educativa, área 16: sujetos de la educación,
obtenido el 28/05/2014, desde

[http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematic
a_16/ponencias/0414-f.pdf](http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematic
a_16/ponencias/0414-f.pdf)

Becker, H. (1960) Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66. pp. 32-42.

Bergman, M. (2006) The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27, pp. 645-663.

Black S., Hitt, M. y Porter, L. (2006) *Administración*. (9° ed.), México: Pearson Educación de México S.A de C.V.

Blau, P. y Scott, W. (2003) *Formal Organizations: A Comparative Approach*. E.UA: Standford Business Classics.

Börth, M., Claire M. (2003). *Tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación, membresía y lealtad*. Bolivia: AJAYU, 2(1).

Cameron, K. (2005) *Organizational Effectiveness. Its Demise and Re-Emergence Through Positive Organizational Scholarship*. E.U.A.:Oxford. University Press.

Cameron, K. (Enero 1986). A Study of Organizational Effectiveness and Its Predictors. *Journal Management Science*, 32(1) pp 87-112.

Cervera, A., *Curso de la fundación de organización en la empresa*. Universidad de Cádiz. España. Obtenido el 16/06/2014 desde

[http://www.aulafacil.com/principiosestructuraorganizacion/curso/Temario.ht](http://www.aulafacil.com/principiosestructuraorganizacion/curso/Temario.htm)

Cervera, F.G. (2011) *La Percepción de la Efectividad Organizacional*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Querétaro. México.

Chen, Z. X y Stockdale, M. S. (2003) The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context. *Journal of Vocational Behavior*, 62, pp. 465-489.

Chiavenato, I. (1999) *Introducción a la teoría general de la administración*, (5ª ed.), Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato I. (2006) *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7º ed.) México: Mc Graw-Hill Interamericana.

Cummings, L.L. (1977). Emergence of the Instrumental Organization. *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. USA: Jossey –Bass Publishers.

Dessler, Gary. (1996) *Administración de personal*. (6ºed.) México. Prentice-Hall-Hispanoamericana.

Drucker, P. (1975). *La Gerencia. Tareas, Responsabilidades y Prácticas*. México: El Ateneo.

Etzioni, A. (1975). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. USA: The Free Press.

Fundación Argentina Método Montessori (2014), *El Método Montessori*. Recuperado el 21/07/2014, desde: <http://www.fundacionmontessori.org/Metodo-Montessori.htm>

Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (1991) *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Higgins, E. (Diciembre 1997) Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52. pp 1280-1300.

Hrebiniak, L. y Alutto, J. (Diciembre 1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*. 24. pp. 714-728.

Katz, D. y Kahn, R. L. (1989). *Psicología de las Organizaciones*. (2a.ed.). México: Trillas.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración. Una Perspectiva Global*. (12a. ed.) México: McGraw-Hill Interamericana.

Koontz, H. y Weihrich, H., (1994), *Administración: una perspectiva global*, México: McGraw-Hill Interamericana de México.

Lagomarsino, R. (Agosto 2003). Compromiso organizacional. *Antiguos Alumnos del IEEM*. 6(2). pp 79-83.

Loli, A. (2007). *Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública*. Tesis doctoral. Recuperado el 28/05/2014 desde http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol10_n2/a06.pdf

Lovelock, H. (1997). *Mercadotecnia de Servicios*. (3° ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

March, J. Y Simon, H. (1993). *Organizations*. EUA: Blackwell Publishers.

Martínez-Salanova E. (2004). María Montessori. *Portal de la educomunicación*. Recuperado el 23/06/2014 desde:

http://www.uhu.es/cine.educacion/figuraspedagogia/0_montessori.htm

- Mathieu, J. E. y Zajac, D. (1990) A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*. 108. pp. 171-194.
- McGee, G. W. y Ford, R. C. (1987) Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*. 72. pp. 638-641.
- Mcinnis, K. J., Meyer, J. P. y Feldman, S. (2009). Psychological contracts and their implications for commitment: A feature-based approach. *Journal of Vocational Behavior*. 74, pp. 165-180.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1, pp. 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. y Smith, C. A. (1993) Commitment to organizations and occupations: Extension and test of the three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 78, pp. 538-551.
- Meyer J. P., Becker T. E. y Van Dick, R. (2006) Social identities and commitment at work: Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*. 27, pp. 665-683.
- Meyer, J. P. y Herscovitch, L. (2001) Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*. 11, pp. 299-326.
- Meyer J. P., Srinivas, E. S., LAL, J. B. y Topolnytsky, L. (2007) Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 80, pp. 185-211.

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. y Topolnytsky, L. (Mayo 2002) Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*. 61, pp. 20-52.
- Mills, P. K. y Margulies, N. (1980). Toward a core typology of service organizations. *Academy of Management Review* (pre-1986), 5(000002), 255. Obtenido el 9 de junio del 2014, de ABI/INFORM Global. (Document ID: 84834988).
- Mintzberg, H. y Quinn, J.B., (1993) *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. (2ª ed.) México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. y Steers, R. (1982) *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. R. (2003). *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. USA: Stanford Business Books.
- Powell, D. M. y Meyer, J. P. (Octubre 2004) Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 65, pp. 157-177.
- Ramírez, R., Abreu J. L. y Badii M. H. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 3(1): 143-185. ISSN 1870-557X. Recuperado el 28/05/2014 desde [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf)

- Ricketta, M. (Marzo 2002) Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 23. pp. 257-266.
- Robles, V. G. y Alcerreca, J. (2000). *Administración: Un Enfoque Interdisciplinario*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Sallan, J. M., Simo, P., Fernández, V. y Enache, M. (Septiembre 2010) Estudio de la relación entre el compromiso organizativo y la intención de abandonar la organización: Modelo de dos componentes de compromiso de continuidad. *Cuadernos de Gestión*. 10(2). pp. 15-28. DOI: 10.5295/cdg.090151js. Recuperado el 27/05/2014 desde <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/1021.pdf>
- Serralde S. A. (Enero 1980) Qué es la teoría de la efectividad organizacional. *Management Today*, Recuperado el 9/jun/2014 desde <http://reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2012/12/Qu%C3%A9-es-la-Teoria-de-Efectividad-Organizacional.pdf>.
- Simon, H. A. (1997) *Administrative Behavior*. (4° ed.). New York. The Free Press.
- Somers, M. J. (Diciembre 1993) A test of the relationship between affective and continuance commitment using non-recursive models. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 66. pp. 185-192.
- Steers, R.M. (Abril 1977). Antecedentes y resultados del compromiso organizacional. *Administrative Science Quarterly*. 22. pp 46-56.
- Vandenberghe, C. y Bentein, K. (Febrero 2009) A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 82, pp. 331-348.

- Varona F. (Julio 1993) Conceptualización y supervisión de la comunicación y el compromiso organizacional. Costa Rica: FELAFACS, En: *Rev. Diálogos*.35. pp. 68-77.
- Wasti, S. A. (Agosto 2002) Affective and continuance commitment to the organization: Test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*. 26, pp. 525-550.
- WASTI, S. A. (Noviembre 2003) The influence of cultural values on antecedents of organizational commitment: An individual level analysis. *Applied Psychology: An International Review*. 52, pp. 533-555.
- WIENER, Y. (Abril 1982) Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*. 7, pp. 418-428.

APÉNDICE

APÉNDICE A CUESTIONARIO

CUESTIONARIO PADRES DE FAMILIA.

El presente cuestionario forma parte de un estudio de tesis sobre el impacto del compromiso de los padres de familia o tutores, en la efectividad organizacional del Colegio Montessori de Querétaro (CMQ).

La información proporcionada será tratada con absoluta confidencialidad y será usada exclusivamente con fines académicos, por lo que se agradecerá tu cooperación y apoyo para que las respuestas sean lo más cercanas a la realidad. Agradecemos de antemano tu valiosa cooperación. (Tiempo aproximado: 15 minutos).

NOTA: Para cualquier duda o comentario contactar a Rocío Barbeito cel. 4423227197

DATOS GENERALES

Favor de marcar con una “X” la letra que lo describa

1.- Sexo: A) Mujer B) Hombre

2.- Edad: _____

3.- Soy: A) Soltero(a) B) Casado(a) C) Divorciado(a) D) Viudo(a) E) Unión libre

4.- Vivo con el hij@ que asiste al CMQ: A) Sí B) No

5.- Mi escolaridad: A) Bachillerato B) Licenciatura C) Posgrado

6.- Mi turno de trabajo es: A) Matutino B) Vespertino E) Mixto

7.- Horas trabajadas a la semana: A) Menos de 20 B) 20-48 C) Más de 48

8.- Estudie en un Colegio Montessori: A) Sí B) No Grado escolar: _____

9.- Número de hijos menores de 15 años: _____

10.- La distancia de tu casa al colegio es: A) Muy larga B) Estándar D) Cercana

Para contestar esta sección, se presenta una columna de letras, cada letra tiene un valor que va de:

A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez E) Nunca

Por favor lee con cuidado cada una de las frases siguientes. Marca con una “X” la opción, que **en general**, refleje mejor tu situación.

EJEMPLO:

Voy al cine A B X

1	Considero que el nivel académico que el CMQ ofrece es bueno:	A	B	C	D	E
2	El CMQ me proporciona información adecuada y suficiente para conocer y comprender su sistema educativo:	A	B	C	D	E
3	El CMQ proporciona las áreas de estudio necesarias para el desarrollo de mi hij@:	A	B	C	D	E
4	El colegio cuenta con ambientes adecuados y recursos suficientes para el desarrollo educativo de los estudiantes:	A	B	C	D	E
5	El CMQ me comunica de forma oportuna todos los temas relevantes sobre el desarrollo de mi hij@ dentro del Colegio.	A	B	C	D	E
6	Tomando en cuenta lo que mi hij@ recibe del CMQ, a cambio de mis contribuciones, considero al CMQ como una organización efectiva:	A	B	C	D	E
7	Mi hij@ cuenta con la suficiente atención por parte de la guía durante su día en el colegio:	A	B	C	D	E
8	Mi hij@ recibe un desarrollo integral humano, además del académico:	A	B	C	D	E
9	Cuando me cuestionan sobre el CMQ mi opinión es favorable:	A	B	C	D	E
10	Recomiendo al CMQ con mis conocidos y familiares:	A	B	C	D	E
11	Está en mis proyectos mantener a mi hij@ en el CMQ todos los grados de educación que me ofrezca el Colegio:	A	B	C	D	E
12	Buscaré que el método Montessori acompañe a mi hij@ hasta la universidad si existen opciones:	A	B	C	D	E
13	El método Montessori es efectivo en cualquier tipo de estudiante sin importar sus capacidades o grado escolar:	A	B	C	D	E
14	Si deseara cambiar a mi hij@ de colegio en este momento, muchas cuestiones de su desarrollo se verían interrumpidas:	A	B	C	D	E
15	Actualmente estoy buscando otras alternativas de colegios para mi hij@:	A	B	C	D	E
16	Me siento en confianza cuando acudo al colegio para tratar cualquier cuestión o trámite:	A	B	C	D	E
17	Acudo generalmente a todas las actividades que el CMQ me invita a participar:	A	B	C	D	E
18	Cumplo puntualmente con la información y materiales que el colegio me requiere:	A	B	C	D	E
19	Considero necesario incrementar el apoyo de los padres de familia en los eventos que ofrece el CMQ	A	B	C	D	E
20	Mi asistencia en las actividades del colegio es vital para el adecuado desarrollo de mi hij@:	A	B	C	D	E
21	Es necesario involucrarme más con los temas del colegio para mejorar el desarrollo de mi hij@	A	B	C	D	E
22	Tengo conocimientos suficientes sobre el sistema educativo Montessori:	A	B	C	D	E

23	Comunico a todos los miembros de la familia que tienen contacto con mi hij@, cómo funciona Montessori	A	B	C	D	E
24	Implemento en mi hogar elementos del sistema Montessori aplicables en mi casa:	A	B	C	D	E
25	Busco información extra basada en Montessori, sobre cómo mejorar el desarrollo de mi hij@ en la casa y la familia:	A	B	C	D	E
26	Conozco los nombres de todos los profesores y las clases que imparten a mi hij@ en el colegio:	A	B	C	D	E
27	Entablo una comunicación diaria con mi hij@ sobre su día en el colegio:	A	B	C	D	E
28	El CMQ estimula el desarrollo de inteligencias múltiples en sus estudiantes:	A	B	C	D	E
29	Conozco cómo aprende, cómo trabaja y el lenguaje que utiliza mi hij@ en el CMQ	A	B	C	D	E

30.- Tengo hijos inscritos en otros colegios en grados que ofrece el CMQ: A) Sí
B) No