



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

**LA CULTURA Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN UN ORGANISMO  
 DESCENTRALIZADO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN QUERÉTARO**

**TESIS**

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

**Presenta:**

Lisandro Alfonso Meza De los Cobos

**Dirigido por:**

Dra. Josefina Morgan Beltrán

**SINODALES**

Dra. Josefina Morgan Beltrán  
 Presidente

Dr. León Martín Cabello Cervantes  
 Secretario

Dra. Elia Socorro Díaz Nieto  
 Vocal

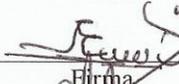
Dra. Rosa María Romero González  
 Suplente

Mtra. Julia Pérez Bravo  
 Suplente

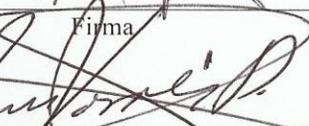
  
 Dr. Arturo Castañeda Olalde  
 Director de la Facultad de Contaduría y  
 Administración

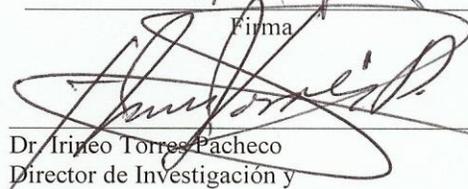
  
 Firma

  
 Firma

  
 Firma

  
 Firma

  
 Firma

  
 Dr. Irineo Torres Pacheco  
 Director de Investigación y  
 Posgrado

Centro Universitario  
 Santiago de Querétaro  
 Agosto, 2013  
**México**

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo conocer la repercusión de la cultura organizacional existente en un organismo descentralizado de gobierno y el compromiso organizacional de sus empleados administrativos, a través de un estudio cualitativo, investigación de campo, en un estudio de caso, con la utilización de entrevistas semiestructuradas, observación no participante y atendiendo a la fenomenología que es la percepción de los actores sobre el tema de investigación, teniendo como pregunta central de investigación es: ¿De qué forma repercute la Cultura Institucional en el Compromiso del personal adscrito a la Administración Central del Instituto de Educación Media Superior del Estado de Querétaro? debido a que se encontró un problema significativo; al verse la administración pública estatal en constantes cambios por la alternancia política en el poder ejecutivo se ven afectados de manera directa el compromiso de los empleados de las diferentes entidades. Los resultados que se obtuvieron son datos relevantes a ser analizados y dirigidos a descubrir relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales y cotidianas. Se refleja que una cultura organizacional constructiva afectada por los compromisos políticos y sindicales, puede inquietar las intenciones de permanecer en la organización, el compromiso de los empleados para la consecución de los objetivos institucionales, la satisfacción laboral y la coincidencia en los valores individuales, de los empleados-administrativos de un organismo descentralizado de gobierno enfocado en la educación media superior.

**(Palabras clave:** Cultura Organizacional, Compromiso, Administración Pública)

## SUMMARY

The next investigation essay has the objective of knowing the repercussion of the organizational culture that exists on a decentralized organism of government and the organizational commitment of its administrative employees, by the use of a qualitative study and field investigation, with the use of semi structured interviews and the non participant observation, attending to the phenomenology that is the perception of the actors about the investigation theme. The central investigation question is ¿In what ways does the Organizational Culture affects the Organizational Commitment to the employees of the Central Administration of the Institute of Medium High Education of the State of Queretaro?, by a significant problem that exists in the public administration, caused by the political alternance on the executive government, that impacts or affects the employees of the different secretaries. The results found, are facts to be analyzed to discover the relations and interactions between the sociological, psychological and educative variables, in the social structures. In which reflects that a constructive or positive organizational culture affected by the political and syndical commitments could affect, the intentions of the employees to continue working on the organization, the commitment for accomplishing the institutional objectives, the working satisfaction and the coincidence of the individual values, of the administrative employees, of a decentralized organism of the government focus on the medium high education.

**(Key words:** Culture, Commitment, Repercussion, Public Administration)

## **DEDICATORIAS**

Dedico esta tesis con mucho cariño principalmente a mis padres Benjamín Meza Sepúlveda y América De los Cobos Martínez que me dieron la vida y han estado a mi lado en todo momento.

Sé que hemos pasado por momentos sumamente difíciles, en los que mi rebeldía característica fue punto de choque y de conflictos invariables; agradezco su mano fuerte, su apoyo incondicional y peculiar forma de motivar, los cuales hoy en día brindan los frutos que tanto anhelaban y deseaban para mi persona; gracias por sus enseñanzas.

Al mismo tiempo y no menos importante, dedico este trabajo a mis hermanos Benjamín y Sofía Meza De los Cobos, quienes me han alentado constantemente, para superar las barreras y dificultades propias del quehacer cotidiano.

## **AGRADECIMIENTOS**

En el presente trabajo de tesis me gustaría primeramente agradecerle a la Universidad Autónoma de Querétaro por darme la oportunidad de estudiar y concluir mis estudios de posgrado.

A mi directora de tesis, Dra. Josefina Morgan Beltrán por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha permitido que pueda concluir esta tesis.

A su vez me gustaría agradecer a los todos los docentes que durante todos mis estudios de Posgrado, han aportado un granito de arena indispensable a mi formación profesional.

De igual manera agradecer al Lic. Francisco Javier Sánchez Cárdenas y al Ing. Héctor Guillén Maldonado por sus visiones críticas en muchos aspectos cotidianos de la administración pública, por su rectitud profesional y sus consejos, que han ayudado a formarme como persona y servidor público.

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
Resumen.....	ii
Summary .....	iii
Dedicatorias.....	iv
Agradecimientos .....	v
Índice.....	vi
Índice de figuras.....	viii
Abreviaturas .....	ix
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>2. ASPECTOS TEÓRICOS .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. La Cultura Organizacional.....</b>	<b>3</b>
<i>2.1.1. Caracterización de la cultura .....</i>	<i>9</i>
<i>2.1.2. Desarrollo de la cultura organizacional .....</i>	<i>15</i>
<i>2.1.3. Análisis de la Cultura Organizacional .....</i>	<i>16</i>
<i>2.1.4. Importancia de la cultura organizacional .....</i>	<i>17</i>
<i>2.1.5. Valores culturales .....</i>	<i>19</i>
<b>2.2. Compromiso Organizacional.....</b>	<b>21</b>
<i>2.2.1. Modelo de Meyer &amp; Allen.....</i>	<i>23</i>
<i>2.2.2. Antecedentes del compromiso organizacional .....</i>	<i>27</i>
<i>2.2.3. Vinculaciones de la Cultura Institucional y el Compromiso Organizacional</i>	<i>31</i>
<b>2.3. Administración Pública .....</b>	<b>32</b>
<i>2.3.1. Concepto de administración pública .....</i>	<i>35</i>
<i>2.3.2. Organismos descentralizados .....</i>	<i>39</i>
<b>3. ASPECTOS METODOLOGICOS.....</b>	<b>41</b>

3.1. Problema de Investigación .....	41
3.2. Objetivos de la Investigación .....	42
3.2.1. <i>Objetivo General</i> .....	42
3.2.2. <i>Objetivo Específico</i> .....	42
3.3. Metodología General .....	43
3.4. Justificación .....	43
3.5. Delimitación .....	44
3.6. Preguntas de Investigación .....	44
3.7. Propositiones de Investigación .....	45
3.8. Variables de Investigación .....	46
3.9. Indicadores de Estudio por Variables de Investigación .....	46
<b>4. MARCO REFERENCIAL DE INVESTIGACIONES RELACIONADAS .....</b>	<b>48</b>
<b>5. CASO DE ESTUDIO .....</b>	<b>53</b>
5.1. Instituto de Educación Media Superior del Estado de Querétaro.....	53
<b>6. RESULTADOS.....</b>	<b>56</b>
REFLEXIONES FINALES Y PROPUESTA.....	70
REFERENCIAS.....	72
APÉNDICE.....	76

ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura.</b>		<b>Página.</b>
2.1.	Niveles de la Cultura Organizacional	17
2.2.	Personalidades que caracterizan a las culturas	21
6.1.	Obstáculos por los que atraviesa la administración del IEMSEQ	59
6.2.	Razones por las cuales la gente continúa laborando en la administración del IEMSEQ	61
6.3.	Satisfacción en las actividades diarias	62
6.4.	Valores institucionales con los que se identifican los empleados	63
6.5.	Obstáculos en el trabajo de calidad	64
6.6.	Cómo gustaría que fuera la relación empleado-jefe	65
6.7.	Trabajar en la institución en la mejor de todas las organizaciones posibles	66
6.8.	Motivos por los que su labor es fundamental	68
6.9.	Motivos por los que está orgulloso de pertenecer al IEMSEQ	69
6.10.	Compromiso ante actividades fuera del horario de trabajo	70

**ABREVIATURAS**

**IEMSEQ** Instituto de Educación Media Superior del Estado de Querétaro

## **1. INTRODUCCIÓN**

El estudio del compromiso organizacional hoy en día, requiere de un análisis a profundidad de la empresa, de sus departamentos, sus productos y servicios, sus procesos de fabricación y de formulación de los servicios, su infraestructura y sus recursos, tanto personales, humanos y financieros para hacer frente a las necesidades propias de la empresa o institución, tanto en el presente como en el futuro, buscando soluciones en el ámbito de la cultura y el clima organizacional.

Con el objetivo de asegurar la efectividad y viabilidad de cualquier empresa o institución, la evaluación de todos los aspectos de la organización es esencial, sobretodo en un entorno cambiante donde todos estos aspectos se verán afectados con el tiempo y la parte fundamental es la de conducir los cambios en la cultura, estructura, formas de trabajar y de relacionarse para asegurar así, que la empresa responda mejor cada vez a su nuevo entorno a través de nuevas herramientas.

El presente trabajo es un plan que busca conocer y entender la cultura organizacional que se base en la colaboración y en la efectividad del compromiso de la empresa, con ayuda del uso de la teoría pertinente de acuerdo con la ciencia del comportamiento organizacional.

El proyecto está dirigido a encontrar soluciones, programas y acciones que puedan cambiar las actitudes, valores, creencias y sistemas de conocimiento de los empleados a fin que ellos mismos puedan identificar y aplicar los tipos de cambios técnicos que se requieren, buscando así lograr resolver esos problemas que les impiden seguir adelante ante los constantes cambios que se pueden presentar en una organización.

Con el presente plan lo que se pretende es precisamente eso, lograr dentro del IEMSEQ un marco teórico que permita posteriormente generar un cambio significativo en la cultura, el compromiso, clima organizacional enfocados en la mejora continua de los procesos tanto internos como externos.

## **2. ASPECTOS TEÓRICOS**

Para esta investigación se tomó en cuenta el concepto de cultura organizacional el cual se utiliza como transmisor de un sentido de identidad entre los trabajadores, que facilita o ayuda a la generación de un compromiso organizacional, es decir un interés más grande que solo uno de aspecto personal entre individuos.

Al mismo tiempo se abordó el compromiso organizacional como una fuerza unificadora del individuo hacia un objetivo de la organización, el cual puede estar enriquecido por diferentes formas de pensamiento, las cuales juegan un rol que da forma al comportamiento de los individuos como tal.

Los mismos enmarcados en la administración pública del Estado queretano, específicamente en un organismo descentralizado, referido como un proceso necesario para determinar y alcanzar un objetivo o meta, a través del esfuerzo humano coordinado y eficaz.

### **2.1. La Cultura Organizacional**

Hoy en día las organizaciones, se han visto afectadas por diferentes y diversos factores políticos, sociales, culturales y económicos, atribuibles al impacto de la globalización de los mercados en la gestión de los negocios, los cuales han impactado directamente en el comportamiento de lo que podría llamarse capital humano, involucrando la necesidad de optimizar los recursos disponibles en las organizaciones a fin de cumplir con los objetivos planeados y con ello alcanzar la productividad deseada.

En este sentido, la idea de concebir a las organizaciones como una cultura, donde los miembros comparten el significado de un sistema como un todo, implica la incorporación de los nuevos procesos de trabajo para mantenerse competitiva en el mercado global.

Confome a Stoner (1996) la Cultura es una complicada composición de conductas, mitos, supuestos, relatos, metáforas y demás ideas que definen lo que significa ser miembro de una sociedad concreta.

De esta forma la cultura es de vital importancia en una sociedad puesto que da la pauta necesaria para comunicar y entenderse a las diversas sociedades y grupos humanos, de igual forma sucede con la industria o empresa ya que en conjunto forman una misión y visión en común o la serie de entendidos importantes, como normas, valores, actitudes y creencias compartidos por los miembros de la organización.

En este sentido, Chiavenato (2004), estipula que las personas se desenvuelven al interior de las organizaciones debido al medio ambiente inmerso en estas, el cual afecta directamente primeramente a su eficacia y productividad, por medio de la modificación de su sistema de creencias; es decir los resultados que se esperan de ellos consecuencia de los comportamientos señalados por el ambiente de trabajo.

De esta forma es que el factor humano, o capital humano se ve influenciado por las percepciones del trabajo en donde se desempeña, modelando así su conducta en lo que se puede o no hacer, aún más en cómo se debería actuar en determinadas situaciones.

Es decir la fuerza laboral formula mensajes que pueden generar expectativas que afectan el compromiso organizacional y con ella la eficiencia y eficacia a partir de los objetivos planteados en términos cuantitativos contra los resultados alcanzados, mientras los cualitativos analizados respecto a los valores.

Las organizaciones tienen su propia cultura, donde se incluye una visión centrada en la mejora del ser humano y de la organización, manteniendo al individuo como el ente protagónico de la identidad organizacional; como actitud estratégica, para generar

valor, para propiciar ventajas competitivas como fuente de fortalezas sustentables en el mercado en el que se desenvuelven.

Existen para Stoner (1996) dos aspectos observables en la cultura organizaciones:

- Los formales los cuales son todos aquellos aspectos visibles o evidentes que se aprecian en las organizaciones: metas, estructura, políticas y procedimientos de la organización y,
- Los Informales o mejor dicho características ocultas que no son percibibles o visibles en el ejercicio diario de la organización como las percepciones, actitudes y sentimientos y valores compartidos.

De igual forma para Stoner (1996) existen dentro de aquellas organizaciones de gran tamaño aparecen las llamadas subculturas que reflejan problemas o situaciones que experimentan todos los miembros de la organización.

Las subculturas están definidas por la división de departamentos y la separación geográfica existente en las empresas y que se han identificado como sentidos grupales o colectivos que comparten detalles similares e interactúan con la cultura general, pero desarrollan, dentro de ese contexto, diferentes rasgos y puntos de vista estables que los caracterizan.

Por el contrario en las organizaciones al carecer de una cultura organizacional dominante o estas estuvieran compuestas por numerosas y variadas subculturas, para el valor de una cultura organizacional, no existiría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiado.

Es notable destacar, que la presencia de subculturas al interior de las organizaciones no necesariamente debilita la cultura formal, sino también la pueden fortalecer y mediante ello centrarse a los valores que enriquecen la cultura de su organización.

Teniendo esta premisa como sustento, resulta de manera importante tener en mente la integración de la gerencia en los objetivos y conjunción de la cultura en la organización, es decir, la manera en que está se encuentra fundamentada, para que de esta forma la gerencia pueda pronosticar los actitudes y comportamientos de su personal, con base en los valores, creencias y normas compartidas; y así al conocer el pensamiento de los empleados, desarrollar una cultura arraigada en sus raíces, teniendo en mente la consecución de los objetivos institucionales.

De igual forma para Chiavenato (2004), la cultura interna de la empresa expresa la identidad de la misma, constituye un conjunto de representaciones mentales, que irradia a todas las prácticas tanto internas como externas, un sistema que busca unir a todos los miembros pertenecientes a la misma alrededor de los mismos objetivos y modos de actuar, contribuyendo a la permanencia y cohesión de la organización.

Dirigiéndonos al ámbito organizacional, Robbins (2004) especifica la cultura de la siguiente manera *“como un sistema de significados compartidos dentro de la organización que la distinguen de otras”* (p.525). Es decir, la cultura incide de manera particular al comportamiento de cada individuo, como a su vez al colectivo; siendo ésta el conjunto de creencias, valores, normas, supuestos que componen el comportamiento de sus miembros, que por lo tanto crean el ambiente en donde los empleados realizan su trabajo.

Chiavenato (2004), por su parte presenta una definición de la cultura, la cual es interpretada desde dos perspectivas diferentes, por un lado menciona que es el conjunto de costumbres, civilizaciones y realización de una época o pueblo y, por el otro lo menciona como las artes, los estudios y demás manifestaciones surgidas del intelecto y sensibilidad humana. De esta forma, define a la cultura organizacional como la

percepción y mentalidad predominante compartida que tienen los empleados en la organización.

En este sentido, se podría afirmar que la cultura de una empresa, debe de estar alineada al marco de acciones y estrategias institucionales, que lleguen a conjuntar alianzas, que faciliten la interacción e integración de cada individuo para el alcance y consecución de los objetivos estipulados, apoyándose esta misma en las razones por las cuales se deben de realizar las acciones y porque motivo hacerlas.

Por su parte, Schein (1999) especifica que la cultura condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, determinando el recurso, su enraizamiento, arraigo y permanencia. Es decir como la manera en que las organizaciones hacen las cosas, la forma en que establecen prioridades y la importancia a las diferentes tareas empresariales.

Teniendo como premisa fundamental los trabajos de los autores anteriormente citados es que se puede definir a la cultura como todas aquellas actitudes, valores, creencias y percepciones que prevalecen en los empleados de la organización en la que se encuentran laborando, integrándose una imagen compuesta referente al tipo de organización en la cual laboran; la cual representa el elemento integrador de las organizaciones y por ende, es uno de los factores definitivos en la eficacia y eficiencia del factor humano para lograr los niveles de productividad y el ambiente laboral para alcanzar los objetivos forjados.

Es por ello que cada organización posee, su propia cultura, sus tradiciones, lenguajes, normas, leyes y climas de trabajo, propiciando con ello una identidad irrepetible.

Por otra parte, la cultura identifica a la organización y por lo tanto a los individuos que trabajan en ella, haciendo difícil el acoplamiento de los individuos o integrantes de la organización al abandonar e ingresar a otra institución, pues este cambio significaría abandonar parte de su identidad o formación.

De acuerdo a Davis (2000), en el esfuerzo por la búsqueda del éxito organizacional a través de nuevas y mejores opciones para el futuro, los investigadores relacionan el éxito con los valores y compromiso de cada persona para con la organización. De acuerdo a lo anterior, se podría decir que el destacar y enaltecer la cultura organizacional reflejada en el comportamiento de sus empleados, es pieza fundamental para en el éxito de la empresa al para mantener una ventaja competitiva.

Al respecto, Davis (2000) afirma que la idea de la cultura organizacional está presente siendo penetrante su efecto, sobre todo respecto a lo que ocurre en la organización aunque sea de carácter intangible, sin embargo, dada su importancia, el estudio de la cultura organizacional hace evidente el compromiso del capital humano para con los valores organizacionales, proporciona un signo de identidad del grupo, así como manifestaciones externas de comportamientos.

Sobre esta referencia, Del Moral (2000) afirma que:

“De la misma manera, estos cambios violentos y repentinos ocurridos en tan corto periodo de tiempo dentro de la ciencia y arte gerencial de la época actual hacen repensar la necesidad de adecuar la cultura de las organizaciones bajo una nueva definición, un nuevo esquema, una nueva dirección, un nuevo enfoque, con el fin de adaptar al hombre de conocimientos y al hombre de esfuerzos, en la correcta dirección hacia donde deben apuntar la visión, misión, objetivos organizacionales, valores y ética, contribuyendo ésta a crear organizaciones inteligentes que requieran de los más amplios sistemas y tecnologías de la información para la cada vez mas acelerada toma de decisiones” (p. 288)

A tal fin, la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio y las relaciones armónicas del conjunto de subsistemas inmersos en la organización. Entre estos subsistemas el equilibrio puede ser estable, discontinuo o simplemente tenso,

dependiendo de la integración que se promueva en todas las superficies de la organización.

Para Robbins (2004) en las culturas altamente enérgicas, los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente. Cuando los miembros aceptan los valores centrales, mayor es su compromiso con los mismos, entonces mayor o más fuerte será la cultura. De igual forma, la cultura organizacional describe parte de su ambiente interior, la cual puede afectar la forma que las personas interpretan las situaciones y circunstancias, lo cuales pueden influir en sus esquema para organizar y enfocar sus actos.

Por tanto, la cultura fuerte tendrá una gran influencia sobre el comportamiento de sus miembros porque la fuerza y el grado alto en que se comportan crea un clima interno de control conductual.

### ***2.1.1. Caracterización de la cultura***

Para los autores Kinicki y Kreitner (2003), la cultura organizacional es el conjunto de supuestos compartidos e implícitos, que se dan por sentados en un grupo, los cuales determinan la manera en que el grupo percibe su entorno, piensa respecto de las situaciones externas y reacciona ante las mismas.

De acuerdo con esta definición se manifiesta en relieve tres características importantes de la cultura.

Primeramente se trasmite a los empleados recién ingresados a través de lo que podría denominarse proceso de socialización, en un segundo enfoque por medio de la influencia en el comportamiento en el trabajo y finalmente como tercera perspectiva opera en diferentes niveles sin importar.

Por su parte, Robbins (2004), señala la existencia de siete características básicas que en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización.

1. La innovación y el deseo por correr riesgos, mejor especificado como el grado en que se alienta a los empleados para desarrollar nuevas formas de ejecución de las funciones organizacionales.
2. La minuciosidad, en el que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
3. La orientación a los resultados, enfocándose más en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
4. La orientación hacia las personas, mostrado en la forma y grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
5. La orientación a los equipos en que las actividades laborales se organizan en equipo más que individualmente.
6. La agresividad del personal, de forma en que son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
7. La estabilidad y el grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas en lugar de crecer.

Mientras que Chiavenato (2004) por su parte señala que, toda la cultura se caracteriza de acuerdo a tres diferentes niveles: artefacto, valores compartidos y presunciones básicas:

A. *Artefacto*

El artefacto es considerado el primer nivel que posee la cultura organizacional, es decir la base más superficial, perfectible y visible, la cual corresponde a todos aquellos

elementos determinados que se pueden observar, escuchar y sentir, cuando estos se encuentran o forman parte de una organización. Incluye a su vez los productos, servicios y estándares de comportamiento de los miembros de una organización.

De igual apreciación Kinicki y Kreitner (2003), señalan que la cultura representa los artefactos observables. Los artefactos son todos los elementos o eventos que pueden indicar visual o auditivamente como es la cultura de la organización. Símbolos, historias, lemas y las ceremonias anuales.

A su vez mencionan que cuando se observa detenidamente en las oficinas de cualquier organización, se puede percatar uno de la forma en que se visten las personas, como hablan y de que hablan cómo se comportan, lo que es importante y adecuado para ellas.

Por su parte, Gordon (1997) identifica al igual que dentro de este nivel se encuentran, los patrones de comportamiento, tecnología, enunciado de la misión, los mitos, rituales, ceremonias y disposiciones físicas.

Shein citado por Stoner (1996), sugiere que los artefactos reúnen lo relacionado a los procesos y estructuras visibles de la organización; incluye productos y servicios e incluso conductas de los miembros del grupo.

- a) Estructuras visibles o aquellos elementos tangibles como mobiliario, infraestructura, instalaciones, todo aquel ambiente visual o tangible con la observación de comportamientos comunes a las disposiciones físicas sirven para sustentar valores culturales.
- b) Procesos o mejor dicho la conjunción de acciones y labores que se realizan dentro de la organización para alcanzar los objetivos de la misma.
- c) Patrones de conducta comunes.

En tal sentido, la cultura organizacional sirve para integrar a los miembros de la organización, para adaptarse al ambiente externo, para conseguir desarrollar una identidad colectiva, y un conocimiento del modo en que se puede trabajar efectivamente en equipo.

Por lo tanto podríamos concluir que la cultura organizacional, viene a ser una guía de la relación de trabajo diaria y determina las formas en que las personas se comunican, logrando un comportamiento aceptable.

*B. Valores compartidos*

Según Chiavenato (2004) son los valores que se comparten o los destacados, aquellos que se consideran importantes para las personas, los cuales definen las razones por las cuales se hace lo que se hace o mejor entendido por justificaciones aceptadas por todos los miembros.

Así mismo, identifica los valores compartidos en base a la filosofía de la organización, las estrategias y objetivos que conlleven las justificaciones compartidas.

De igual forma, Shein citado por Stoner (1996), señala que en este nivel se encuentran las razones que explican el porqué de lo que se hace en la organización, para lo cual afirma que la mayoría de las culturas organizacionales pueden encontrar el origen de los valores adoptados en los fundamentos:

- a) Estrategias y medios que ayudan a la organización a alcanzar sus objetivos.
- b) Filosofías, considerados como los valores o guías filosóficas que orientan el comportamiento de la organización.

En este mismo sentido, Chiavenato (2004) estipula “*las organizaciones deben agregar valor continuamente a lo que hacen, para ser competitivas*” (p.145). Por lo que sugiere que, el valor puede medirse desde las siguientes maneras:

1. Valores organizacionales y temas que deben de tener un especial énfasis o prioridad dentro del proceso de decisión, en el comportamiento o en la actitud de las personas en las organizaciones.
2. Valores personales, expectativas e ideales que las personas asumen como fundamentales y primordiales.
3. Valor para el accionista o aquello que podría el accionista percibir y evaluar como retorno en sus inversiones y transacciones financieras en la organización

En consecuencia, los principios forman la base de la confianza y colaboración, los cuales también contribuyen a la moral del personal; el comportamiento basado en estos valores beneficia a la empresa, a la sociedad y a la economía en la cual se encuentra dentro, por tanto es especialmente importante el sentido de orgullo, identidad y pertenencia por parte de los miembros de los equipos de trabajo en su actitud general y productividad, más aún cuando define los valores éticos como un estilo de vida.

Por tanto, la cultura se caracteriza por el conocimiento adquirido para interpretar su experiencia y generar comportamientos, forma parte de la diversidad de significados en función de la filosofía de la misma:

- Preparación académica de los empleados,
- Aprendizaje continuo,
- Compromiso organizacional,
- Responsabilidad.

De esta forma, los valores tienden a persistir en el tiempo incluso cuando cambian las personas dentro de la organización.

C. *Supuestos Básicos*

Compone el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Son todas aquellas creencias inconscientes, percepciones, sentimientos y presupuestos dominantes en las personas. Determina la manera de hacer las cosas en la organización.

En conjunto la composición de la cultura en un nivel visible es, donde se encuentra los estilos de conducta, las reglas grupales que incitan hacia una acción grupal y otro no visible, donde se encuentra los valores compartidos, intereses y metas comunicadas por la mayoría de los integrantes.

Los modos de dirección del grupo, son duraderos en el tiempo, muy a pesar de las futuras modificaciones en la estructura interna de sus integrantes, ya que forman parte de la preparación laboral, siendo estos últimos difíciles de modificar, únicamente reemplazables solo a través del tiempo, luego de inducir cambios en el primer nivel.

Por tanto, se podría afirmar que los supuestos básicos son los valores organizacionales que se toman por hecho, con el paso del tiempo, al ser aquellos que se sospechan rigen el comportamiento. Es decir, los supuestos básicos que subyacen la cultura organizacional no son observables y constituyen el centro de la misma cultura.

Por ello, es que tomando como referencia los aportes de los anteriores autores y haciendo un análisis a detalle se puede inferir, su coincidencia en los diversos niveles que convergen en la cultura, siendo los niveles no visibles lo de mayor dificultad en el establecimiento de cualquier tipo de cambio en su personal, debido a su enraizamiento en las creencias y rituales de carácter personal, siendo más sencillo iniciar la propuesta de cambio bajo los niveles visibles existentes en la cultura.

A tal efecto, la cultura sobresale como plataforma organizacional donde los empleados crean una percepción subjetiva global de la organización con base en los

factores, como el grado de tolerancia al riesgo, el énfasis sobre el sentido de grupo y el apoyo a las personas. Todo aquello que interviene en el vínculo, procesos, desarrollo y entorno de la organización puede afectar la percepción de los miembros pertenecientes a la misma, por lo tanto, es necesario que cada organización desarrolle un conjunto central de conocimientos, reglas y supuestos implícitos para administrar el comportamiento diario del personal, mientras este se mantenga en el lugar de trabajo.

### ***2.1.2. Desarrollo de la cultura organizacional***

Del Moral (2000) señala que la cultura organizacional despliega una serie de códigos que nutren o eliminan ciertos tipos de comportamientos, ofreciendo al empleado estabilidad y familiaridad.

De acuerdo a lo anterior establece que existen actores importantes en el desarrollo de la cultura organizacional, a saber:

1. La comunicación, como proceso que permite trasladar dicha cultura de generación a otra.
2. La percepción individual y grupal, de cómo se asimila y llega formar parte intrínseca de los individuos.
3. La información como canal regulador de la percepción de la cultura como canal del conocimiento.
4. El conocimiento como vehículo propulsor de la percepción de la cultura y como canal técnico de la comunicación.

Por tanto se puede afirmar que la cultura organizacional se ejerce a través de la comunicación, se basa en la información, es perceptible y como punto fundamental de

importancia, tiene una marcada influencia e interrelación con el sentido de pertenencia o membresía de la comunidad humana organizacional

### ***2.1.3. Análisis de la Cultura Organizacional***

Existen para Schien (1999) tres niveles, en los que puede analizarse la cultura organizacional, en los que a cada nivel se hace menos evidente su observación.

- En lo que podría considerar el nivel superficial o primer nivel, en este se aprecian los aspectos visibles como la manera de vestir, símbolos físicos, patrones de conducta, ceremonias y diseños de las oficinas, todos aquellos aspectos que pueden verse y oírse con sólo observar a los miembros de la organización.
- Por el contrario, adentrándonos a un nivel más profundo o mejor dicho segundo nivel, no es fácilmente observable ya que inmerso en este se encuentran los valores y creencias expresados y que son perceptibles por la forma en que las personas explican y justifican sus acciones; rigen las conductas las que podrían estar fuertemente arraigadas en una cultura que los miembros ya ni siquiera se percatan de su existencia.
- Finalmente en el tercer nivel se encuentran todos aquellos supuestos que constituyen la esencia de la cultura y que de manera inconsciente rigen la conducta y las decisiones.

De esta forma se podría llegar a una conclusión, la cual podría afirmar que la esencia de la cultura es el conjunto de valores, supuestos y artefactos que de modo consciente o inconsciente son reconocidos y utilizados como propios de manera espontánea por la mayoría de los miembros. (*Figura 2.1.*)

Figura 2.1. Niveles de la Cultura Organizacional



Fuente: Daft (2004, p. 88).

#### ***2.1.4. Importancia de la cultura organizacional***

Hoy en día el estudio de la cultura organizacional es de vital importancia al interior de las organizaciones o instituciones ya que ayuda a anticipar aquellas situaciones que no son esperadas y podrían generar problemas graves al interior; buscando dentro de la organización las mejores condiciones laborales para sus trabajadores, que son el capital humano más valioso para el éxito; siempre y cuando asuma y considere todos los aspectos relevantes, tales como la adaptación ante cambios que se presenten en el entorno, integración e identificación entre los miembros de la organización y la capacidad de traspasar fronteras cuando la organización se expande geográficamente.

Por ello el nacimiento de la cultura permeante en cualquier organización refleja la visión o sentido de misión de sus dueños o fundadores, puesto que gracias a ellos es que existió una idea de arranque; a su vez estos mismos pueden tener sus propias inclinaciones sobre la forma en que debe ponerse práctica. Es decir los fundadores instituyen la cultura inicial al proyectar la imagen de lo que la organización debería llegar a ser.

Para Chiavenato (2004) la cultura organizacional refleja la manera en que cada organización ha aprendido a convivir con su ambiente, presentando seis características principales.

1. Regularidad en los comportamientos observados. Las interacciones están caracterizadas por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con las conductas y las diferencias.
2. Normas. Aquellos patrones de comportamiento o guías respecto a la manera de hacer las cosas.
3. Valores dominantes. Valores básicos que abraza la organización y que espera que sus participantes compartan.
4. Filosofía. Las políticas que afirman las creencias relativas al trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. Reglas. Guías que hacen énfasis en el comportamiento que debe de existir dentro de la organización.
6. Clima de la organización. La forma en que interactúan los participantes, el trato que unas personas dan a otras, a los clientes, a los proveedores, etc.

### ***2.1.5. Valores culturales***

Chiavenato (2004) expone que los valores son las prioridades que existen en una organización y estos mismo pueden llegar a adoptar diferentes interpretaciones, que sirven para evaluar si en dado caso un comportamiento es corrector o no, en base a situaciones específicas.

Los valores son los que construyen la integridad y la responsabilidad que definen lo que las personas y las organizaciones son.

Por ello Chiavenato (2004) indica que existen tres niveles de valores.

- Primer Nivel. Donde se encuentra el reconocimiento o aquellos que es importante o valioso para la organización
- Segundo Nivel. La percepción de que los valores son necesarios, por lo que se promueve el diálogo y la discusión en torno a ellos.
- Tercer Nivel. Los cuales son transformados en aspectos inseparables e integrales de la esencia de la organización.

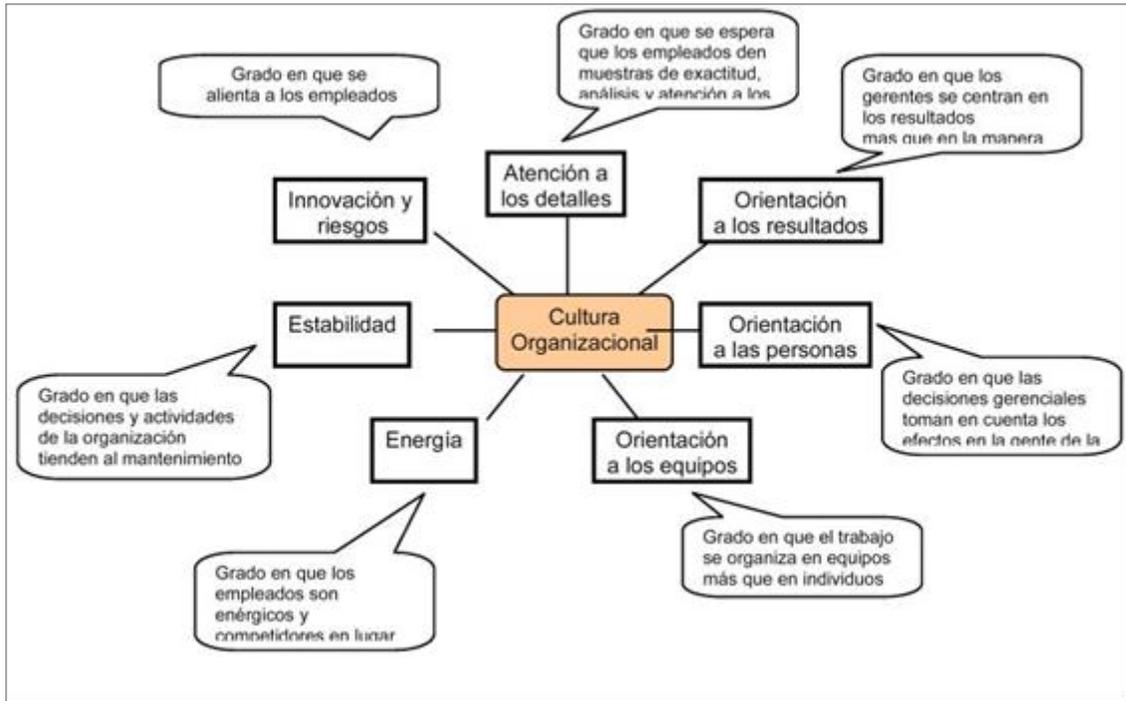
De igual forma Chiavenato (2004) estipula que los valores son comunicados tanto de forma interpersonal, organizacional, cultural, psicológica, sociológica, política y económica, a todos los niveles de la interacción humana, por medio de:

- Premios
- Sanciones
- Negaciones al aceptar responsabilidades
- Silencios al respecto de problemas
- Críticas angustiantes
- Discusiones.

Para Robbins (2005) dentro de algunas organizaciones, especialmente en aquellas que tienen lo que se podría considerar cultura fuerte, es habitual que una de las diferentes dimensiones culturales prevalezca sobre las demás y determine, la fisonomía y forma en que los miembros de ésta realicen su trabajo. Destacando las siguientes personalidades que tienen las culturas organizacionales (*Figura 2.2.*):

- *Personalidades fuertes que aceptan riesgos:* Alientan y respaldan a sus empleados a aceptar riesgos.
- *Personalidades fuertes cuidadosas en los detalles:* El enfoque de la organización se centra en los detalles de los negocios como la calidad, entre otros aspectos importantes.
- *Personalidades fuertes orientadas a resultados:* Enfocadas a los resultados, como el servicio al cliente.
- *Personalidades fuertes orientadas hacia las personas:* Tratan a sus empleados como miembros de la familia.
- *Personalidades fuertes orientadas hacia el equipo:* El tema común para definir la esencia de la identidad de estas organizaciones es su compromiso con el trabajo en equipo.
- *Personalidades fuertes agresivas:* Valoran la agresividad sobre su competencia y su alta competitividad sobre todas las cosas.
- *Personalidades fuertes no afectas a la estabilidad:* Se definen por su énfasis abrumador en el crecimiento.

Figura 2.2. Personalidades que caracterizan a las culturas



Fuente: Robbins y Coutler (2005, p. 52)

De manera muy general se podría concluir que la cultura organizacional es el cuadro que estipula y dirige la conducta diaria y la toma de decisiones de los empleados. Podría entenderse como el reflejo de la mentalidad que predomina en una organización, de todas aquellas costumbres y hábitos que poseen todos los miembros de una organización, a su vez son razonadas como todas aquellas normas y creencias de carácter informal que sitúan el comportamiento de los miembros de la organización hacia la obtención de los objetivos.

## 2.2. Compromiso Organizacional

El vocablo compromiso tiene diferentes acepciones. Una de ellas, conforme al Diccionario de la Real Academia Española (2001) significa: “obligación contraída,

*palabra dada*”; un deber moral o psicológico adquirido hacia una persona, una situación o una entidad.

Meyer y Herscovitch (2001) exhiben que el compromiso organizacional es una fuerza que acopla al individuo a un curso de acción en relación a un objetivo de la organización y puede estar escoltado por diferentes formas de pensar que juegan un rol, para dar forma al comportamiento como tal.

De igual forma estipulan que, el compromiso organizacional puede tomar diferentes formas y lo que posiblemente podría significar tener el potencial para influenciar la efectividad y eficiencia organizacional y objetivamente el bienestar de los empleados.

Arias (1998) menciona que a lo largo de muchos años se ha establecido una distinción entre lo que sería considerado como el contrato legal de trabajo y el psicológico. Lo que podría ser explicado de la siguiente forma; mientras una persona puede estar obligada formalmente a desempeñar una labor dentro de una organización, no precisamente se une afectivamente a la misma.

El compromiso organizacional es el estado en que un individuo se identifica e involucra con una organización es decir, es un estado de aspecto psicológico que determina la relación entre una persona y una organización, lo estipula o presenta las consecuencias internas para continuar en la organización o dejarla.

Para (Meyer & Allen, 1991) el compromiso organizacional se encuentra confirmado o caracterizado por tres factores: afectivo, de continuación y normativo; así, la naturaleza del compromiso es, correspondientemente, el deseo, la necesidad o el deber de pertenecer en la organización.

### ***2.2.1. Modelo de Meyer & Allen***

Los autores Meyer y Allen (1991) precisaron el compromiso organizacional como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y la organización a la cual pertenecer laboralmente, la cual presenta las diferentes consecuencias por las cuales se podría dar el supuesto de continuar en la organización o dejarla.

Al ser sujetos que pertenecemos a una sociedad con una dinámica que se ordena a través de la conjunción de organizaciones laborales, las cuales demandan al individuo a aprender habilidades y estrategias específicas, así como también a adoptar actitudes, valores y normas, y dado que los componentes principales de la organización son la tecnología y la humanidad, lo que ahora nos ocupa es la parte social, pues conforme a Robbins (1996) una persona como tal puede llegar a poseer miles de actitudes que impactan directamente al compromiso organizacional.

Para Arias (1998) el compromiso organizacional se basa en un deber de aspecto moral que se adquiere ya sea hacia una persona o una institución, en otras palabras se podría decir que es algo que va más allá de un simple contrato de trabajo, es hacer en realidad una adquisición de los principios intrínsecos de los objetivos y principios de la organización. El que una persona se encuentre trabajando dentro de una organización no quiere decir que esta última se sienta comprometida con dicha organización, por el contrario, puede estar en total y pleno desacuerdo con la organización; y es esta falta de compromiso la que va generando resultados negativos internos como lo es estrés, los conflictos obrero-patronales, el ausentismo, el abandono de la organización, entre muchas otras, lo que provocará en la organización tener un incremento en sus costos

pues, tendrá que ahora en pagar al personal suplente, invertir en su capacitación, entre muchos otros aspectos.

Meyer & Allen (1991), al mismo tiempo definieron el compromiso como un conjunto de impresiones y/o creencias relativos del empleado hacia la organización, que caracterizan la correlación entre una persona y la organización. Es algo que refleja un deseo, una necesidad y/o una obligación de mantenerse dentro de una organización.

Conforme a lo anteriormente indicado, son muchas las definiciones que existen respecto al compromiso, sin embargo, la mayoría de los autores, los componentes que consideran más generales y que son más explícitos son el *compromiso afectivo*, *el compromiso de continuidad* y *el compromiso normativo*, que pueden tener origen en el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en una institución, respectivamente.

- *Compromiso afectivo*

Según Meyer & Allen (1991), el compromiso afectivo es aquel que describe una orientación afectiva que siente el empleado hacia la organización por lo que es aquella fuerza interna, que identifica al individuo con la organización, lo que a su vez, impacta directamente la participación e involucramiento emocional que muestra éste para con su organización.

El componente afectivo (deseo) se podría definir como aquellos lazos emocionales que las personas forman con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades psicológicas y expectativas, por ende, gustan de su permanencia en la organización.

Mowday, Porter & Steers (citado por Meyer & Allen, 1991) consideraron que el compromiso afectivo se compone de cuatro categorías:

- a. Las características personales. Características como la edad, el sexo y la educación.
  - b. Las características estructurales. Relaciones del empleado y su supervisor o jefe inmediato; tener un puesto definido, así como la sensación de la importancia dentro de la organización.
  - c. Las características relativas al trabajo. Tales como la participación en la toma de decisiones, para el cumplimiento de necesidades, la utilización de capacidades y la expresión de valores, compatibles con la organización.
  - d. Las experiencias profesionales. Tienen que ver el acoplamiento de la experiencia profesional y el compromiso afectivo.
- *Compromiso de continuación*

Es el grado en que un individuo percibe que debe permanecer en su organización.

En el compromiso de continuación o en otras palabras de necesidad Meyer & Allen (1991) exponen que es muy viable encontrar una tendencia consistente de los empleados respecto a inversiones en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización, o sea de los costos financieros, físicos y psicológicos en los cuales incidiría al retirarse, como a su vez de la incertidumbre psicológica que genera el encontrar otro empleo, en otras palabras, se podría decir que existe un beneficio asociado con continuar participando en la organización y un costo asociado a irse. Reflejándose una mirada introspectiva calculadora pues se refiere a la progresión de inversiones, tales como las pensiones, primas de antigüedad, aprendizaje, etc., acumuladas y resultantes del pertenecer por un determinado tiempo a la organización. Por lo que para Becker citado por Belausteguigoitia, (2000) resulta cada vez más costoso y, por lo tanto, se crea un compromiso de omisión.

Este tipo de compromiso se construye a partir de la Teoría de Becker “*Side-Best*” (teoría del intercambio), en la cual el vínculo que establece el individuo con su organización, fruto de las pequeñas inversiones realizadas a lo largo del tiempo. Conforme a esto, la persona se mantiene dentro de la organización porque cambiar su situación supondría sacrificar las inversiones realizadas.

Para Becker citado en Meyer & Allen (1991), reconocer los costos asociados al abandono de la organización es un estado de aspecto psicológico consciente conforma por todas aquellas condiciones ambientales, que tienen implicaciones para el comportamiento.

- *Compromiso normativo*

Para Morrow, citado en Bayona (1995) el compromiso normativo es aquel que se refiere a ese sentimiento de obligatoriedad que tiene el sujeto, para con la empresa, ya que el permanecer dentro de esta, es aquello que considera correcto; como una forma de lealtad con la organización, sin importar cuánto pueda sentirse satisfecho o en su defecto insatisfecho con su trabajo.

La creencia de la lealtad a la organización se encuentra posiblemente por la recepción de todos los beneficios que se derivan de la labor, en el sentido del deber de proporcionar reciprocidad.

Por otro lado Meyer & Allen (1991) especifican al compromiso normativo como aquel grado en que un individuo siente, una obligación de carácter moral a pertenecer y permanecer en la organización. En el compromiso o mejor dicho de deber, se encuentra la creencia de la lealtad o un sentido moral, quizás por percibir que las prestaciones como la capacitación, beneficios económicos tales como bonos, o prestaciones

superiores a la ley, hace que el empleado debe permanecer hasta que la deuda sea cubierta.

Es decir que aquella persona que reciba algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante.

### ***2.2.2. Antecedentes del compromiso organizacional***

Meyer y Allen (1991), determinaron que un individuo puede de igual forma experimentar compromiso organizacional basándose en un apego emocional, un sentimiento de obligación para con la organización o por la percepción de que los costos asociados con dejar a la organización son muy altos.

Estos componentes del compromiso organizacional según Jaros (1995) pueden desarrollarse por diferentes factores o causas, lo que podría generar diferentes consecuencias de carácter conductual o actitudinal.

Por otro lado DeCottis y Summers (1987) consideran que existen factores que determinan el compromiso organizacional, frecuentemente catalogados en dos grandes naturalezas: características individuales o personales y características organizacionales situacionales.

#### *A) Modelo de los antecedentes y consecuencias del compromiso de Decottis y Summers (1987)*

Para los autores DeCottis y Summers (1987) las características personales o individuales, son aquellas que se encuentran relacionadas generalmente con las variables demográficas, tales como la antigüedad, la edad, el nivel de educación, valores y expectativas.

De igual forma, especifican que, la edad y la antigüedad en el compromiso organizacional han sido positivamente relacionadas en la empresa, mientras que la relación con el nivel de educación suele ser por el contrario de tendencia baja y negativa.

Para ellos existen dos tipos de explicaciones sobre los pobres resultados obtenidos acerca de la habilidad de los factores personales para predecir el compromiso organización:

- Primeramente porque no forman parte del compromiso organizacional, es decir no existe un perfil de compromiso organizacional para los individuos, dado que estas variables son independientes a al tiempo de estadía en una organización en particular.
- Segundo existe la posibilidad de que las características personales o individuales que realmente originan el compromiso organizacional no hayan sido del estudiadas con claridad.

Cabe destacar y especificar que aquellas condiciones dadas en el ambiente de trabajo, provistas directa o indirectamente por la organización, tales como las características de la tarea, la remuneración, las oportunidades de promoción e involucración social, son las características organizacionales o situacionales.

Las compañías ofrecen mejores beneficios, reiterando el apoyo a los trabajadores, para de esta forma mantener a los empleados en la organización y al ofrecer ámbito y trabajo gratificantes, la organización mejorará el desempeño de sus trabajadores, a medida de que la composición de la fuerza laboral cambia.

Para Salanick y Pfeffer, citado por Glisson y Durick, (1988) la teoría del procesamiento de información sugiere que las actitudes o cualidades del trabajador son edificadas a través de la interacción social con los otros empleados en el lugar de trabajo

del mismo, más que determinadas por las características individuales o las características de las tareas. Por lo que tienen incidencia directa en el compromiso organizacional, las características organizacionales, como también la experiencia organizacional.

La concepción del compromiso organizacional insinúa un proceso de crecimiento y desarrollo mediante el cual el individuo percibe que sus valores y metas son consistentes y equilibrados con los de la organización y por ende se involucrará con su rol organizacional en servicio de las propias metas.

*B) Modelo de los antecedentes de compromiso organizacional, definición tridimensional de Dunham, Grube y Castañeda (1994)*

Conjuntamente con el modelo de antecedentes y consecuencias del compromiso organizacional planteado con anterioridad, Dunham, Grube y Castañeda (1994), plantearon un modelo de carácter más específico, el cual hace referencia de los antecedentes del compromiso organizacional basándose en la definición tridimensional de Meyer y Allen (1991).

Fundamentándose en los estudios del compromiso organizacional y en la variedad conceptual y operacional que presenta cada una de las diferentes representaciones del compromiso, concluyeron que cada uno de los componentes puede ser determinado por diferentes antecedentes, los cuales son los siguientes:

- *Antecedentes del compromiso afectivo*: aquellas características percibidas de autonomía en la tarea y significativitas de la tarea, edad, antigüedad, dependencia organizacional, diversidad de las habilidades, apoyo del supervisor.
- *Antecedentes del compromiso normativo*: sugieren que el componente normativo se desarrolla en los primeros procesos de socialización, en la consistencia de la

misión y visión de la organización con los valores culturales, es decir en lo que podría denominarse contrato psicológico.

El componente normativo del compromiso organizacional ha sido poco estudiado, pero se ha encontrado que está relacionado positivamente con el apoyo del supervisor y compañeros, pero en un menor grado que la relación que existe con el compromiso de aquellos individuos que pueden influir en las decisiones, perciben que esta función le es dada, por lo tanto sentirán la necesidad de ofrecer algo a cambio de la organización.

De igual forma para Dunham, Grube y Castañeda (1994) se espera que el compromiso de los compañeros provea señales normativas que podrían influenciar el desarrollo del compromiso normativo, una gerencia participativa crea un sentido de obligación moral de retribuir a la organización.

- *Antecedentes del compromiso de continuidad:* por definición prevalecen las características organizacionales. Entre los tipos de alteración individual que podrían influir en la decisión de dejar la organización se encuentran las recompensas dinerarias, estatus y seguridad del trabajo.
- *Los antecedentes individuales:* incluyen la edad, la antigüedad y la satisfacción. Los cuales para Meyer y Allen (1991) son predictores, ya que están relacionadas con la inversión en tiempo, relaciones con los compañeros de trabajo e inversión en jubilación; la edad tiene una relación inversa con las oportunidades de trabajo. En el caso de la antigüedad, se relaciona con el desarrollo de las habilidades necesarias para esa organización en particular.

Por lo tanto a manera de resumen podríamos decir que el compromiso organizacional es aquella fuerza relativa a la identificación que tiene un individuo o el involucramiento que tiene este para con la organización a la que pertenece. Resaltando la existencia de

tres componentes en los que se divide. El compromiso afectivo referido al vínculo que emocional que establece el individuo, el compromiso de continuación por la conveniencia que implica continuar en la organización para evitar perder una citada inversión realizada durante el tiempo en que se laboró dentro de la misma; y finalmente el compromiso normativo, relacionando el sentido de obligación y el deber.

### ***2.2.3. Vinculaciones de la Cultura Institucional y el Compromiso Organizacional***

Para Kreitner y Kinicki, (2003), “*la cultura organizacional puede ser el motor de las actitudes de los empleados y de la efectividad y rendimiento organizacionales*” (p.36).

En este mismo modo, señalan que diferentes estudios e investigaciones, exponen que la cultura organizacional se correlaciona estrechamente con el comportamiento y actitudes de los empleados. A través de una afirmación en donde las culturas constructivas guardan una estrecha relación, de carácter positivo con el compromiso en el trabajo, y la intención de permanecer en la organización.

Así mismo señalan que, la cultura pasiva y agresiva defensiva tuvieron una correlación de carácter negativo con la satisfacción en el trabajo y por lo tanto la intención de continuar en la organización.

Estos resultados, podrían considerar que los empleados o trabajadores, tienen una tendencia por las organizaciones que estimulan la interacción y el trabajo, por aquellas que que les pueda ayudar a satisfacer sus necesidades, de desarrollo y crecimiento profesional, lo cual impactaría de igual manera su compromiso para la misma.

En este mismo sentido Kreitner y Kinicki (2003), observan que las derivaciones de diferentes investigaciones, muestran relación entre los valores del individuo y los de la

organización, relacionando estrechamente con el compromiso de la organización, satisfacción en el trabajo, intenciones de renunciar y por tanto las rotación del personal.

Por otro lado la satisfacción laboral trata de medir las respuestas afectivas al entorno social, se ocupa de lo que sienten los empleados de acuerdo a sus expectativas de la organización, sistemas de recompensas, entre otros. Por lo tanto de podría afirmar que, la cultura organizacional es descriptiva y satisfacción laboral es evaluativo.

De igual forma, Robbins (2004), señala que la cultura sirve como un mecanismo que genera sentido al individuo, permite el control, orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los mismos. A su vez es un término descriptivo, distinguiendo esta valoración del concepto de satisfacción laboral.

Bajo este esquema Robbins (2004) afirma que en muchas investigaciones de la cultura se ha tratado de medir de manera práctica, el cómo ven los empleados a su organización, a través de una serie de preguntas: ¿Reprime la iniciativa? ¿Fomenta el trabajo en equipo? ¿Premia las innovaciones?

De acuerdo con esta apreciación suministrada por los autores Kreitner y Kinicky (2003) y Robbins (2004), los empleados se forman una impresión subjetiva general de la organización de acuerdo con factores tales como el grado de tolerancia a los riesgos, preferencia por los equipos y apoyo a las personas.

Estas percepciones favorables o desfavorables influyen en la satisfacción de los empleados, y lo hacen con mayor intensidad cuando más fuerte sea la cultura.

### **2.3. Administración Pública**

Herbert A. Simon Donald citado por Toro (1963) de manera muy ejemplificativa señala que cuando dos hombres, buscan la colaboración uno del otro para poder mover una piedra pesada, la cual ninguno de los dos podría llegar a mover por sí solo, por primera

vez es que aparecieron los principios rudimentales de la administración, ya que surge la idea de un propósito y hay una acción en conjunto; y que por eso la administración puede definirse como *“las actividades de grupos que cooperan para alcanzar determinados objetivos”* (Olivera 1963, p.1.)

En el Diccionario de la Lengua Española (2001), administrar se especifica como gobernar, regir o cuidar.

Por otra parte, Rojas (1974) menciona que el término administración desde el punto de vista jurídico, que es aquel nos interesa descifrar; hace insinuación en general a un mandato conferido por una persona para que esta gobierne, dirija los bienes de bienes ajenos, ya sea de una herencia, de un menor, de un incapaz, de una sociedad, un Estado, entre otros.

De igual forma Rojas (1974) señala que *“La administración es un proceso necesario para determinar y alcanzar un objetivo o meta, por medio de una estructura que nos lleva a una acción efectiva o esfuerzo humano coordinado y eficaz, con la aplicación de adecuadas técnicas y aptitudes humanas”* (p. 47.)

En ese orden del pensamiento, lo que podría considerarse como una buena práctica administrativa, supone del establecimiento o prescripción de una relación de carácter armónico entre la satisfacción de las necesidades existentes y los medios disponibles, para su consecución.

Por otro lado la administración en su aspecto dinámico, se puede explicar cómo una serie de etapas inter relacionadas y sucesivas dirigidas a la obtención de objetivos y/o metas, que han sido predeterminadas por el conjunto social, mediante el aprovechamiento de todos los elementos y recursos disponibles.

A su vez, existen algunos otros autores que podrían llegar a considerar a la administración como un arte por tratarse ésta misma, de una virtud, disposición o habilidad de servir bien.

En otro probable significado se le podría llegar a entender como una técnica, ya que implica de la aplicación y el empleo de una amalgama de procedimientos, normativas y recursos.

Y finalmente también podría considerársele como una ciencia, por su conjunción sistematizada de conocimientos, y teorías relativas a la organización, planeación y organización, de cualquier tipo de bien y/o servicio.

Con base a lo anterior podemos llegar a la siguiente conclusión: la administración significa la acción de, gestionar, dirigir, regir y controlar a un conjunto de personas y de bienes, tiene un objetivo que es alcanzar intencionadamente un fin público o privado en forma lícita.

Sin embargo, normalmente la actividad administrativa que interesa para la actual investigación, es la desarrollada por el Poder Ejecutivo o mejor conocida como la Administración Pública que abordaremos más adelante.

Para ello, si por el Poder Ejecutivo entendemos la idea de un Gobierno, éste desarrolla no solamente la actividad administrativa sino a su vez la acción gubernamental, esto es, la política que imprime dirección a toda la vida y acciones del Estado, la que da fuerza e impulso supremo al quehacer ciudadano.

La Ley es límite dentro de la cual actúa la administración pública, el cauce para satisfacer las necesidades sociales que contempla el Estado en su programación política.

### ***2.3.1. Concepto de administración pública***

La expresión administración pública es un concepto perteneciente a la literatura jurídica y en específico al derecho público.

Por administración pública entiende El Diccionario Jurídico Mexicano (1999) establece que:

“...aquella parte del Poder Ejecutivo a cuyo cargo está la responsabilidad de desarrollar la función administrativa. De esta manera, la administración pública puede entenderse desde dos puntos de vista, uno orgánico, que se refiere al órgano o conjunto de órganos estatales que desarrollan la función administrativa y desde el punto de vista formal y material, según el cual debe entenderse como la actividad que desempeñan este órgano o conjunto de órganos...” (p. 107).

Por lo que, se podría decir que la administración pública es la actividad que corresponde al cargo público administrativo, una actividad del Estado que actúa en determinados dominios para realizar la satisfacción de las necesidades o requerimientos de orden público, debiendo apuntar que para el desarrollo de esa actuación se utilizan medios jurídicos, materiales y técnicos, sin que pueda decirse que los medios sean la actividad, encaminada a la satisfacción de necesidades colectivas, comprendidas en las obligaciones estatales.

Cabe detallar que con frecuencia a la función administrativa se le suele identificar, como la actividad que involucra la prestación de servicios públicos para satisfacer las necesidades de la ciudadanía o colectividad, esto quiere decir que la Administración Pública es la parte más dinámica de la estructura estatal, que actúa en forma permanente, sin descanso y sin horario.

Hoy en día la gestión o administración pública, crece día a día por lo tanto también sus organismos, oficinas, departamentos o unidades administrativas, el personal y los medios materiales con que cuentan para ello; en este sentido se puede considerar que el

aumento de población, el avance tecnológico y científico y las búsquedas de metas de progreso y bienestar dentro de la sociedad, han provocado que la Administración Pública actué de manera holística y en diversos campos que un tiempo atrás le pertenecían a otras formas de administración o eran desconocidas del todo.

Por lo que para hacer frente a esas actividades y demandas el Estado ha recurrido a la creación de diferentes unidades u organismos administrativos que encarguen precisamente de cumplir con los nuevos programas, acciones y objetivos; y en razón de ello es que surgen estructuras administrativas, que antes eran desconocidas como la descentralización, la desconcentración, las empresas públicas y el fideicomiso público.

Es así, como la Administración Pública moderna, se enfrenta a una problemática distinta, para la aplicación de métodos y sistemas acordes, para la consecución con eficiencia y eficacia de su función y lograr una coordinación entre la aglomeración de órganos que la integran, así como de los órganos que componen a los tres poderes de Gobierno y de las entidades federativas y sistemas municipales, en un sistema federal como el nuestro. Por lo que la sistematización de las estructuras, sus relaciones entre sí y con los otros poderes y órganos del Estado y, sobre todo, regular con mayor precisión lo que denominan *sector descentralizado*, constituido por una diversidad enorme de organismos públicos es parte de los objetivos de la gestión misma

Rojas (1974) define a la Administración pública como:

“una organización que tiene a su cargo la acción continua encaminada a la satisfacción de las necesidades de interés público, con elementos tales como: un personal técnico preparado, un patrimonio adecuado y mediante procedimientos administrativos idóneos o con el uso, en caso necesario de las prerrogativas del poder público que aseguren el interés estatal y los derechos de los particulares”. (p. 55.)

Conforme a las diferentes definiciones, que constituyen la administración pública, es importante señalar que en ellas no sólo se alude al contenido conceptual del término administración pública, sino que también se hace referencia a los elementos que la comprenden e integran; en tal consideración Rojas (1974) analiza los dos sentidos en que puede entender y explicar la administración pública: estático y dinámico.

- Conforme al primero, la administración pública es la estructura integrada depositaria de la función pública administrativa.
- En tanto, en su sentido dinámico, se explica como la acción del sector público en ejercicio de la función pública administrativa, en cuya virtud da vida, dicta y aplica las disposiciones al cumplimiento y observancia de las leyes, en aras del interés público.

Tradicionalmente se manifiesta a la administración pública para referirse exclusivamente a su área inserta dentro del Poder Ejecutivo, lo que no expresa del todo la existencia de un área de la administración pública, tanto en el Congreso de la Unión como en el Poder Judicial Federal o bien los organismos constitucionales autónomos, por lo que la estructura de la administración pública está compuesta, en rigor por áreas distribuidas en los tres poderes tradicionales: Legislativo, Ejecutivo y Judicial, así como en los órganos no adscritos por la Constitución a los indicados.

Ahora bien, para Rojas (1974) la Administración Pública puede estudiarse desde un punto de vista orgánico y desde diferentes puntos de vista.

Desde el punto de vista orgánico, en donde se le identifica con el Poder Ejecutivo y todos los órganos o unidades administrativas que directa, o indirectamente dependen de él; esto quiere decir que la Administración Pública Federal está constituida por el Presidente de la República y todos los órganos centralizados, desconcentrados,

descentralizados, las empresas, sociedades mercantiles de Estado y fideicomisos públicos.

Como de manera aún específica, detallada y local constituida por el gobernador y todos los órganos que dependen de él en forma centralizada, desconcentrada, descentralizada o de empresas estatales.

Por otro lado desde el punto de vista funcional, la administración pública se entiende como la realización de la actividad que corresponde a los órganos que forman ese sector, el cual se refiere a la realización de una serie de actos para conseguir una finalidad determinada; en este caso, los fines del Estado. Que como ha sido mencionado con anterioridad son complejos, diversos y múltiples; y para cuya consecución se necesita también una complejidad de órganos encargados de atenderlos y realizarlos a través de su enlace y coordinación jerarquizada.

La administración pública, para ejecutar su actividad, cuenta a su vez con una estructura jurídica, con compendios materiales o mejor dicho el conjunto de bienes que en un momento dado tiene a su disposición y por supuesto el conjunto de funcionarios, empleados y trabajadores que prestan sus servicios a la administración, esperando de igual forma una retribución.

En otro orden del pensamiento, en dos sentidos se puede entender y explicar la administración pública: estático y dinámico.

- Primeramente estático, debido a que la administración pública es la estructura integrada depositaria de la función pública administrativa.
- En tanto, en su sentido dinámico, se explica como la acción del sector público cuya virtud da vida, dicta y aplica las disposiciones al cumplimiento y observancia de las leyes, en beneficio del interés de los ciudadanos.

En la administración pública, al Estado le interesa que se cumpla el fin que la ley determine, es decir, existe una tutela del Estado a la actividad que realiza la administración, mientras que en la administración privada existe sólo una fiscalización, para salvaguardar los intereses de los miembros accionistas y en menor tasa de la sociedad.

La distinción anterior no puede tomarse en forma principal, dado que la intervención del Estado afecta hoy no sólo en la fiscalización de los mismos (administración privada), sino que abarca también su tutela o control e incluso las y consecuencias indirectas de sus actividades.

### ***2.3.2. Organismos descentralizados***

En el artículo 1o, párrafo 3o de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal se especifica que: *“Los organismos descentralizados, conforme a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal están regulados por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y por la Ley Federal de Entidades Paraestatales”*.

Por ello las entidades que componen la administración pública paraestatal son aquellos considerados como los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y fianzas y los fideicomisos.

Las características conforme a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal de los órganos descentralizados son:

1. Se crea una personal moral, siempre por ley o decreto del Ejecutivo;

2. Se les asignan competencias exclusivas, para la atención de un fin de interés general o un servicio público determinado;
3. Tienen autonomía orgánica y técnica;
4. Tienen personalidad jurídica propia independiente de la personalidad de la administración pública;
5. Tienen patrimonio propio, es decir sus bienes son del Estado, pero están sometidos a un régimen jurídico especial, pues cuando desaparecen dichos órganos, los bienes vuelven al patrimonio del Estado;
6. Tienen una relación de tutela en donde el poder central conserva su poder de vigilancia para el control de los órganos descentralizados; y
7. Tienen poder de decisión.

Por ello tener un conocimiento simple y claro al respecto de la cultura institucional y el compromiso organizacional dentro de una institución raíz de la administración pública o mejor dicho organismo descentralizado de gobierno, puede proporcionar un mejor entendimiento de de las necesidades de los trabajadores, ciudadanía y ambiente, hecho que conlleva como consecuencia a un mejor desempeño de la organización.

Por ello la administración pública tiene una importancia vital en la sociedad, ya que represente el motor de la economía nacional y el instrumento de la distribución de la riqueza. Es el elemento primordial del que se vale el Estado para dar una respuesta pronta y directa, a su vez como una satisfacción ante las principales demandas y necesidades sociales.

### 3. ASPECTOS METODOLOGICOS

#### 3.1. Problema de Investigación

Uno de los grandes retos que enfrenta la administración pública en el Estado de Querétaro, al presentarse constantes cambios (alternancia política) en los diferentes órdenes de gobierno, específicamente en los organismos descentralizados del poder ejecutivo del Estado de Querétaro, es la de crear estrategias útiles, mediante las cuales los administradores puedan llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse en los proyectos institucionales, sin importar las tendencias políticas que estos últimos mantengan.

Sin embargo, el estudio a este respecto ha sido insuficiente y no se tiene un marco teórico ampliamente desarrollado como para poder derivar acciones que coadyuven a incrementar el compromiso organizacional de los mismos, a pesar de los cambios políticos que se llevan a cabo cada 6 años.

En ese sentido, es que se reconoce al compromiso organizacional y la cultura organizacional como unas categorías emergentes, cuyo estudio, necesariamente, tendrá repercusiones positivas en la práctica y la mejora de las actitudes laborales.

Bajo esta premisa se entiende que si se consigue que el personal administrativo adscrito a este organismo descentralizado, estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan, sin importar su tendencia política-partidista, mayores serán las probabilidades de que:

- a) permanezcan en la misma
- b) tengan un mejor desempeño laboral.

Bajo estos supuestos, y coincidiendo plenamente con ellos, es que el interés de la presente investigación se orienta a estudiar las características del compromiso organizacional y su relación con la cultura organizacional de la misma, en el personal administrativo adscrito a la administración central del Instituto de Educación Media Superior del Estado de Querétaro, institución descentralizada de gobierno, por ser la institución que brindó las facilidades necesarias para su desarrollo y su Dirección General ser designada por el representante del poder ejecutivo en turno.

Teniendo este antecedente fundamental surge la siguiente pregunta de investigación ¿ De qué forma repercute la Cultura Institucional en el Compromiso Organizacional del personal adscrito a la Administración Central del Instituto de Educación Media Superior del Estado de Querétaro?

### **3.2. Objetivos de la Investigación**

#### ***3.2.1. Objetivo General***

Conocer la repercusión que existe de la Cultura Institucional de la Administración Central de un organismo descentralizado enfocado en la educación media superior (Instituto de Educación Media Superior del Estado de Querétaro) en el Compromiso Organizacional de los empleados adscritos a la misma.

#### ***3.2.2. Objetivo Específico***

Crear un diagnóstico práctico respecto al compromiso vigente en el personal adscrito al Instituto de Educación Media Superior de Gobierno del Estado, para posteriormente programar e implementar nuevas estrategias y programas, que permitan mejorar el compromiso organizacional y la cultura institucional.

### **3.3. Metodología General**

Se realiza una investigación de campo, en un estudio de caso, debido a que se trata de una investigación aplicada para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado, trabajando en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que obtendrán los datos más relevantes a ser analizados y dirigidos a descubrir relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales y cotidianas.

Bajo el paradigma cualitativo, que se basa en principios teóricos tales como la fenomenología, la hermenéutica, la interacción social empleando métodos de recolección de datos que son no cuantitativos, con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan sus correspondientes, con la utilización de entrevistas semiestructuradas y la observación no participante.

### **3.4. Justificación**

La realización de esta investigación al igual que los resultados servirá como marco teórico para investigaciones posteriores, que continúen analizando las condiciones laborales actuales dentro de la administración pública del Estado de Querétaro. Para de ésta forma poder crear y aplicar planes, acciones y programas enfocados en la mejora del compromiso y desarrollo humano-organizacional, dentro del sistema de administración pública, sin importar la tendencia político-partidista de los empleados.

Primeramente realizando el estudio dentro de la Administración Central de Instituto de Educación Media Superior del Estado de Querétaro, para posteriormente institucionalizarlo y aplicarlo en todos los planteles pertenecientes a la misma

institución, y así sucesivamente hasta abarcar a todo el personal adscrito al sistema educativo del poder ejecutivo del Estado.

### **3.5. Delimitación**

Empleados adscritos a la Administración Central del Instituto de Educación Media Superior del Estado de Querétaro.

### **3.6. Preguntas de Investigación**

#### **3.6.1. Pregunta Central de Investigación**

¿De qué forma repercute la Cultura Institucional en el Compromiso Organizacional del personal adscrito a la Administración Central del Instituto de Educación Media Superior del Estado de Querétaro?

#### **3.6.2. Preguntas de Investigación por dimensión de análisis**

- *Cultura Institucional*

¿De qué forma repercute la Cultura Institucional en la Administración Central de un organismo descentralizado de gobierno, enfocado en la educación media superior, en el compromiso y los valores de los empleados-administrativos?

- *Compromiso Organizacional*

¿De qué forma trasciende el compromiso organizacional para los empleados-administrativos en la Administración Central de un organismo descentralizado de gobierno, enfocado en la educación media superior, en el conjunto necesidades y creencias del empleado (cultura) hacia la organización?

- *Administración Pública (Organismo Público Descentralizado)*

¿Cómo se identifica la cultura organizacional (misión) en la Administración Central de un organismo descentralizado de gobierno, enfocado en la educación media superior con los empleados-administrativos, y la satisfacción, compromiso organizacional y valores?

### **3.7. Propositiones de Investigación**

- *Cultura Institucional*

Una cultura organizacional constructiva, puede generar en los empleados-administrativos en la Administración Central de un organismo descentralizado de gobierno, enfocado en la educación media superior, la intención de:

- Permanencia en la organización,
- Compromiso con la organización,
- Satisfacción en el trabajo,
- Coincidencia en valores individuales

- *Compromiso Organizacional*

El compromiso organizacional de los empleados-administrativos en la Administración Central, de un organismo descentralizado de gobierno, enfocado en la educación media superior, caracteriza la relación entre una persona y la organización a la cual pertenece laboralmente, reflejando un deseo y/o una necesidad y/o una obligación para mantenerse dentro de una organización.

- *Administración Pública (Organismo Público Descentralizado)*

La administración pública es la encargada de realizar la satisfacción de las necesidades o requerimientos de orden público, debiendo apuntar para el desarrollo de esa actuación la utilización de medios jurídicos, materiales y técnicos. Su personal se identifica con las

funciones sustantivas de la institución, la promoción de valores y el fortalecimiento de las competencias humanas (compromiso).

### **3.8. Variables de Investigación**

- *Cultura Institucional*

VI: La cultura organizacional

VD: Valores y compromiso

- *Compromiso Organizacional*

VI: Compromiso organizacional

VD: Necesidades

- *Administración Pública (Organismo Público Descentralizado)*

VI: Administración pública

VD: Satisfacción, compromiso organizacional y valores individuales

### **3.9. Indicadores de Estudio por Variables de Investigación**

- *VI: Cultura Institucional*

Forma de conducirse la administración del organismo descentralizado

- *VD: Valores y permanencia*

Permanencia

Satisfacción laboral

Identificación de valores

- *VI: Compromiso organizacional*

Calidad

- *VD: Necesidades*

Afectivas

Continuación

Normativas

- *VI: Administración Pública (Organismo Público Descentralizado)*

Misión

- *VD: Satisfacción, compromiso organizacional y valores individuales*

Satisfacción

Compromiso organizacional

Valores individuales

#### **4. MARCO REFERENCIAL DE INVESTIGACIONES RELACIONADAS**

El tema de compromiso organizacional ha sido poco estudiado en el campo de la administración pública del Estado de Querétaro, por lo que la revisión de la literatura permitió identificar las siguientes investigaciones, en las que se investigan las variables correspondientes, a pesar de ser analizadas en otros Estados de la República mexicana, como a su vez en diferentes naciones o países, servirán como un marco referencial importante, para el estudio mismo.

- En un trabajo de grado, realizado por la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello de Venezuela, basándose en la premisa que el buen funcionamiento de una organización necesita de actividades innovadoras espontáneas por parte de los empleados que vayan más allá de las exigencia en sus descripciones de puesto, así como personas comprometidas con los objetivos organizacionales, se propuso investigar o determinar la relación que existe entre el compromiso organizacional y el desempeño contextual. (Flores y Rodríguez, 2006)

A partir de un estudio no experimental, transaccional de tipo correlacional en una muestra conformada por 220 empleos de dos empresas venezolanas de producción, comercialización y distribución de alimentos de consumo masivo. Con la finalidad de medir el nivel de presencia en cada dimensión de compromiso organizacional y la frecuencia de exhibición de conductas de desempeño contextual presentes en la muestra medida se encontró una relación significativa, positiva y moderada entre el compromiso organizacional y el desempeño contextual; se obtuvo niveles altos de ambas variables. Se halló que el componente de continuidad del compromiso organizacional obtuvo la media más alta mientras que para la variable desempeño contextual con la dimensión con el nivel más alto de la frecuencia fue ciudadanía interpersonal.

El principal aporte del estudio presentó información útil para la planificación de acciones que contribuirían a la gerencia de actitudes y comportamientos laborales capaces de impactar positivamente la eficiencia organizacional igualmente. Como al mismo tiempo aumentar la consciencia de la necesidad de que las empresas se preocupen por conocer de manera estructurada y científica el estado de las variables relacionadas con el comportamiento laboral de sus empleados, con impacto sobre el desempeño individual y organizacional.

- A su vez, en otro proyecto de grado, realizado por la misma facultad de la Universidad Católica Andrés Bello de la misma nación Sudamericana, teniendo como premisa la gran diversidad de personas que trabajan en empresas del sector productivo y de servicios, así mismo como la diversidad de comportamientos de dichos empleados para con su organización. Se realizó un que como objetivo tenía el buscar e identificar qué tipo de compromiso organizacional se encuentra en empresas privadas y que tipo de compromiso organizacional se encuentra en las organizaciones públicas, y de esta forma determinar si existen diferencias significativas. (Márquez, 1998).

Los resultados arrojados por el análisis estadístico mostraron que el tipo de compromiso organizacional para todas las organizaciones encuestadas fue el compromiso afectivo, así como el nivel de compromiso organizacional que obtuvieron todas las organizaciones fue el nivel medio-alto. A su vez se pudo observar que no existen diferencias significativas entre las empresas privadas venezolanas y las organizaciones públicas venezolanas, con respecto a su tipo y nivel de compromiso organizacional predominante.

- Al mismo tiempo en el artículo denominado *la cultura como fuente de compromiso del capital humano en las organizaciones modernas* emitido por la

Universidad Rafael Beloso Chacín se analizó a la cultura como fuente de compromiso del capital humano en las organizaciones modernas, donde la investigación conllevó a conocer los distintos aspectos involucrados en el marco de la cultura organizacional, hacia un escenario de responsabilidad y corresponsabilidad de la fuerza laboral en la consecución de los objetivos y con ello, la productividad para mantener sus ventajas competitivas (Miquilena, Dioneira, Paz, Annherys 2008).

En tal sentido, el artículo demostró la presencia de los elementos filosóficos como factor vinculante del compromiso del capital humano con las organizaciones, mediante un proceso cognitivo, donde se interactúa el modo de pensar del ente, con el pensamiento estratégico de la organización, donde reside la identidad ética, como guía del comportamiento axiológico, para generar una proyección de capacidades sostenible en el tiempo.

Al respecto, el artículo hace referencia a la cultura como eje axiológico del capital humano, caracterización y desarrollo de la cultura organizacional, así como su vinculación con el compromiso organizacional. Dentro de este contexto, De acuerdo a lo anterior, la fuerte influencia de la cultura interviene en que las compañías adquieren reputación en aspectos estratégicos como la dirección de gestión, la innovación de los productos, las destrezas de los empleados, la inclinación por estrategias financieras, y las negociaciones, el crecimiento por medio de adquisiciones, una fuerte orientación hacia las personas o un énfasis poco usual en el servicio al cliente y en su compromiso organizacional.

- Por otro lado en una investigación realizada por la Directora del Programa de Doctorado en Administración, del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, ITESM. Olivia Villalba Moreno. Examinó las cinco conductas del liderazgo

identificadas a través de la investigación de James Kouses y Barry Posner y su empleo por los administradores de tres plantas manufactureras en México. Así como también, identificó las relaciones (correlaciones y predictivas) entre el uso de esas conductas y la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional de los empleados. (Olivia 2001)

Los resultados del estudio apoyaron fuertemente el argumento de que los líderes son importantes en la generación de actitudes positivas de los empleados organizacionales. Específicamente, que cuando el líder reta el status quo, inspira una visión compartida, habilita a los demás para actuar, sirve como modelo de actuación y anima a actuar, también promueve la satisfacción y el compromiso organizacional de sus seguidores.

- A su vez en un artículo publicado por la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, denominado *Binomio Marketing Interno-compromiso Organizacional: una herramienta clave en la generación de ventaja competitiva*, se presentó la importancia del empleado en la mercadotecnia interna para alinear el capital humano a la estrategia del negocio, y al unísono fomentar el compromiso organizacional en los trabajadores de las empresas. (Hernández y otros 2008)

Respecto al Marketing Interno, se enmarcaron aspectos relevantes del ámbito conceptual, de las etapas sobre las cuales implica establecer todo un proceso y finalmente algunos modelos de estudios. De forma simultánea se estudió el compromiso organizacional, a partir del modelo de Meyer y Allen, identificando sus antecedentes y consecuentes. Para posteriormente asociar estos dos conceptos y establecer la importancia que tienen como una herramienta para la generación de ventaja competitiva en el entorno de las organizaciones.

Como resultado se obtuvo que aquellas organizaciones que utilizan el marketing interno pueden lograr mejoras significativas, tanto en la satisfacción de sus clientes como en la de sus empleados, a través de la implementación de las aplicaciones claves del marketing interno. Por otro lado se establecieron estrategias encaminadas a demostrar que el empleado es un cliente interno, posibilitando el incremento del compromiso organizacional de manera positiva y construyendo la satisfacción del cliente desde adentro de la organización hacia afuera, donde está el mercado.

- Finalmente en un estudio realizado por la Universidad Autónoma de Durango, con el nombre de *Compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación media superior*. Se analizaron las características que presenta el compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación media superior de la ciudad de Durango. Fundamentado teóricamente en el enfoque conceptual-multidimensional a través de un estudio correlacional, transeccional y no experimental mediante la aplicación de un cuestionario a 60 docentes. (Barraza y otros 2008)

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.

## 5. CASO DE ESTUDIO

### *5.1. Instituto de Educación Media Superior del Estado de Querétaro*

El Instituto de Educación Media Superior del Estado de Querétaro (IEMSEQ) es un organismo público descentralizado del Poder Ejecutivo del Estado con personalidad jurídica y patrimonio propios. Fue creado en el Estado el 19 de julio de 1984, por la necesidad educativa presente en aquel tiempo en la entidad queretana; actualmente cuenta con 58 Planteles (30 en la modalidad escolarizada y 25 de Educación a Distancia (EMSAD)), además de 3 espacios escolares más que funcionan como extensiones ubicados en 17 de los 18 municipios del Estado, faltando únicamente el municipio de Pedro Escobedo.

Actualmente atiende una demanda aproximada de 30,835 estudiantes, lo cual representa el 44% de la participación de toda la cobertura del nivel medio superior o bachillerato en el Estado de Querétaro

La institución cuenta con aproximadamente 1,850 empleados, contemplando el personal docente y administrativo.

La formación ofrecida a los estudiantes por parte del IEMSEQ es integral, por ser esta misma de carácter bachillerato general, ya que comprende todas las dimensiones de la naturaleza humana, con el fin de desarrollar el potencial y dominio en las diversas esferas que involucran el ser, saber y hacer.

En el ámbito pedagógico, su modelo está basado en un enfoque constructivista que promueve el aprendizaje significativo, postulado de la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS) encaminada a formar un Sistema Nacional del Bachillerato.

La misión del Colegio está identificada con las funciones sustantivas de la docencia, la promoción de valores y el fortalecimiento de las competencias; el IEMSEQ se

visualiza como una institución que aprende y acumula aprendizaje, de manera que su personal directivo, docente y administrativo cumplan con su función social, la de educar.

Para el IEMSEQ conforme a su Ley Orgánica propiciar la formación integral del estudiante, ampliando su educación en los campos de la cultura, la ciencia y la técnica, depende de varios puntos específicos los cuales son:

1. Crear en el alumno una conciencia crítica y constructiva que le permita adoptar una actitud responsable ante la sociedad;
2. Proporcionar al alumno los conocimientos, técnicas y lenguajes que requiera para su formación profesional;
3. Crear en el alumno las aptitudes y habilidades que lo orienten, preparen y estimulen para el autoaprendizaje;
4. Proporcionar al alumno los elementos de aprendizaje necesarios para que sea capaz de realizar un trabajo socialmente útil;
5. Promover y realizar actividades para la preservación y difusión de la cultura y el deporte;
6. Realizar estudios e investigaciones que permitan un uso eficiente de los recursos materiales y humanos para alcanzar los objetivos del IEMSEQ, y
7. Las demás que sean afines con las anteriores.

A su vez, dentro de sus estatutos, inmersos en la reglamentación (Ley Orgánica) se especifica que el IEMSEQ tiene como atribuciones las de:

1. Establecer, organizar, administrar y contribuir al sostenimiento de Planteles educativos en el Estado, en el lugar y número que estime necesario;
2. Impartir educación del mismo tipo, a través de las modalidades escolar y, en su caso, extraescolar;

3. Expedir certificados de estudios y otorgar diplomas, acorde a las disposiciones reglamentarias respectivas, derivadas de la Ley Orgánica del IEMSEQ;
4. Conceder, negar o retirar revalidación y reconocimiento de validez oficial a estudios realizados en instituciones federales, estatales y particulares que impartan el mismo tipo de enseñanza;
5. Incorporar los estudios realizados en planteles públicos o privados que impartan el mismo nivel de enseñanza, y
6. Ejercer las demás atribuciones que sean afines con las anteriormente descritas.

El IEMSEQ tiene como visión “*ser una institución líder por impulsar la transformación del sistema público de educación media superior, para mejorar el nivel de vida de sus estudiantes y de la sociedad*”. (Ley Orgánica)

Mientras que su misión es la de “*contribuir a la formación integral de los estudiantes a través del logro de competencias, para que accedan a una vida más plena; así como al fortalecimiento de la educación media superior pública de calidad en favor de la igualdad, el bienestar y el desarrollo social*”. (Ley Orgánica)

Cuenta con los valores de honestidad, cercanía, transparencia, lealtad y equidad. Su política de calidad está basada en “*desarrollar con calidad los procesos de enseñanza-aprendizaje y administrativos, sustentados en los valores institucionales y orientados a la formación integral del estudiante en beneficio de la sociedad*”. (Ley Orgánica).

Por motivos de privacidad y confidencialidad, el nombre de la institución fue modificado, no obstante el caso de estudio y los resultados, fueron investigados en un organismo descentralizado existente, perteneciente al Gobierno del Estado de Querétaro, enfocado en la Educación Media Superior.

## 6. RESULTADOS

A continuación se presenta el análisis de los resultados del estudio realizado.

En primer lugar se realiza un resumen de las respuestas emitidas por los entrevistados, continuando con un gráfico representativo, para posteriormente plasmar conforme a los indicadores estipulados los resultados por variable de estudio.

- **Variable Independiente: Cultura Organizacional**

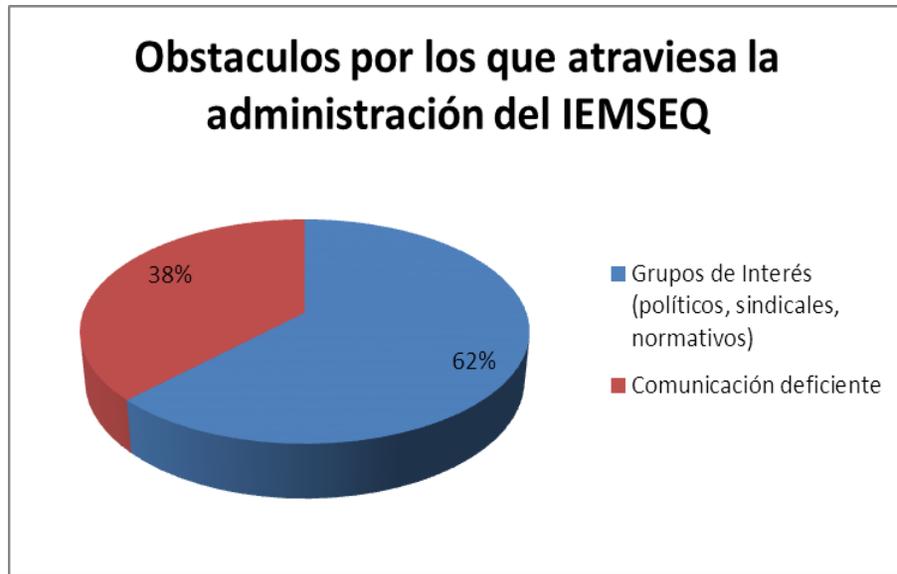
*Indicador: Forma de conducirse la administración del IEMSEQ*

La manera en que se conduce la administración del IEMSEQ para los entrevistados refleja dos aspectos por los que constantemente se encuentra obstaculizada la administración.

El primero y más importante, los compromisos del tipo político/ sindical en donde el 62% de los empleados entrevistados aseguran que las actividades inherentes al personal que labora a la institución o al ejercicio de las actividades cotidianas, responden a las imposiciones de los grupos de poder, ya sean estos políticos o sindicales y no necesariamente a lo que podría llegar a beneficiar más a la institución, entorpeciendo el óptimo funcionamiento de la institución.

En segundo plano con un 37% se debe a la falta o la deficiente comunicación interna, entre los altos mandos y los inferiores, lo que obstaculiza constantemente a la administración de este organismo público. (*Figura 6.1*)

Figura 6.1. Obstáculos por los que atraviesa la administración del IEMSEQ



Fuente: Elaboración propia.

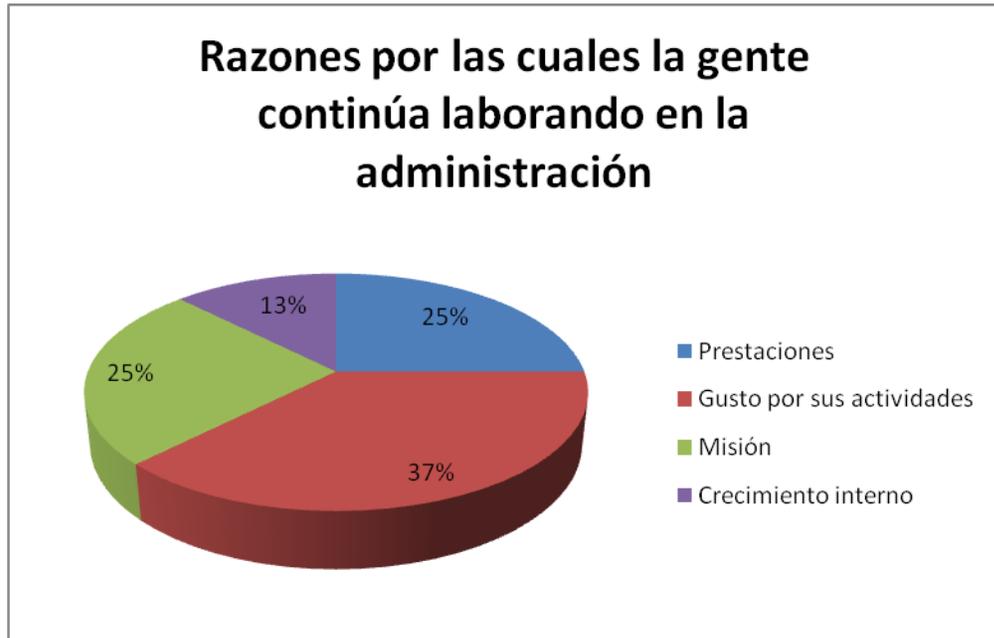
• **Variable Dependiente: Valores y permanencia**

Indicadores: Permanencia

Las razones por las cuales la gente continúa laborando en la administración del IEMSEQ son múltiples y variadas, aunque en su mayoría existen aspectos notorios a destacar, primeramente el personal adscrito gusta de lo que hacen en la institución, sus funciones y actividades, consideran que la misión de la institución al ser de carácter formativo/educativo enfocado en los jóvenes, es una labor muy loable y noble; y finalmente las prestaciones ya sean salariales, de crecimiento y desarrollo, como al mismo tiempo de horario son muy cómodas, lo que les hace sentirse cómodos en la misma.

Por otra parte en la pregunta que especifica, ¿sí en dado caso aceptarían un puesto inferior con tal de permanecer en la institución? refleja una división importante ya que el 50% asegura que no aceptaría un puesto inferior al anterior, ya que consideran por sus años, experiencia, desarrollo y crecimiento dentro de la institución merecen permanecer en un puesto similar, mientras que el 43% restante no tendrían inconveniente en ostentar un puesto con salario inferior, con tal de permanecer en la institución. (Figura 6.2)

Figura 6.2 Razones por las cuales la gente continúa laborando en la administración del IEMSEQ



Fuente: Elaboración propia.

• **Variable Dependiente: Valores y permanencia**

**Indicador: Satisfacción Laboral**

En lo que se refiere a la retroalimentación mostrada por los altos mandos para los progresos, satisfacciones y metas, alcanzadas por su personal el 75% de los entrevistados, asegura que, no existe persona alguna que hable con ellos al respecto de su desempeño, esto debido a que no se encuentra implementado este tipo de sistemas o prácticas.

Por otro lado en su mayoría, todos consideran que en sus actividades diarias, pueden llegar a dar un extra pero el 50% asegura que no ha podido entregar ese extra debido a que se les frena o bloquea, falta de interés por parte de los altos mandos, limitaciones mismas del sistema o los grupos de poder, entre otros.(Figura 6.3)

Figura 6.3 Satisfacción en las actividades diarias.



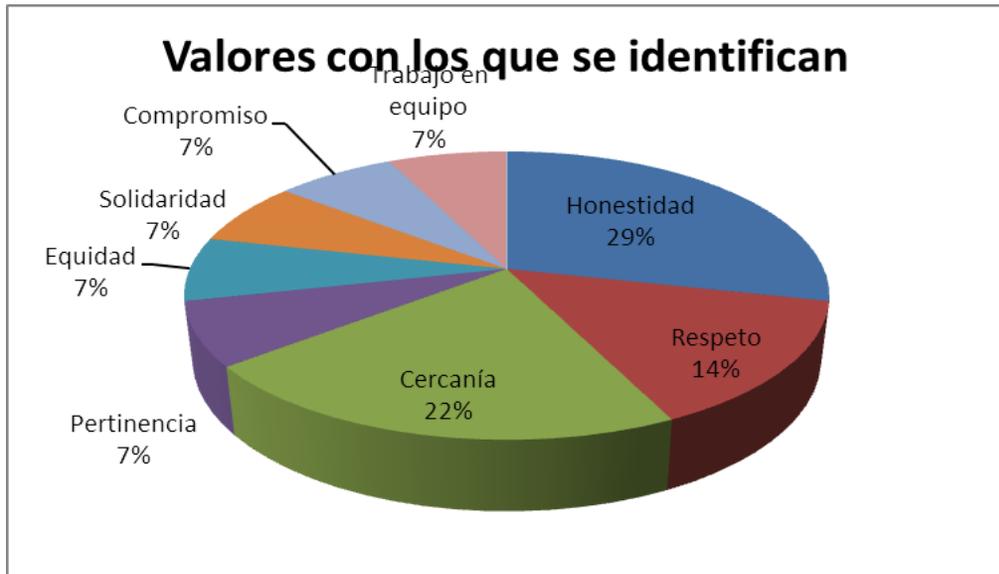
Fuente: Elaboración propia.

- **Variable Dependiente: Valores y permanencia**

***Indicador: Identificación de Valores***

Por lo que se puede observar que existe una nulidad generalizada del conocimiento de los valores institucionales; ya que el 87% de los entrevistados desconocen los valores institucionales plasmados en la Ley Orgánica, por el contrario únicamente inventa o agrega aquellos con los que se siente identificado, o consideran deberían formar parte de la institución. Teniendo únicamente como concordancia la Honestidad, Cercanía y Equidad. (Figura 6.4)

Figura 6.4 Valores Institucionales con los que se identifican los empleados



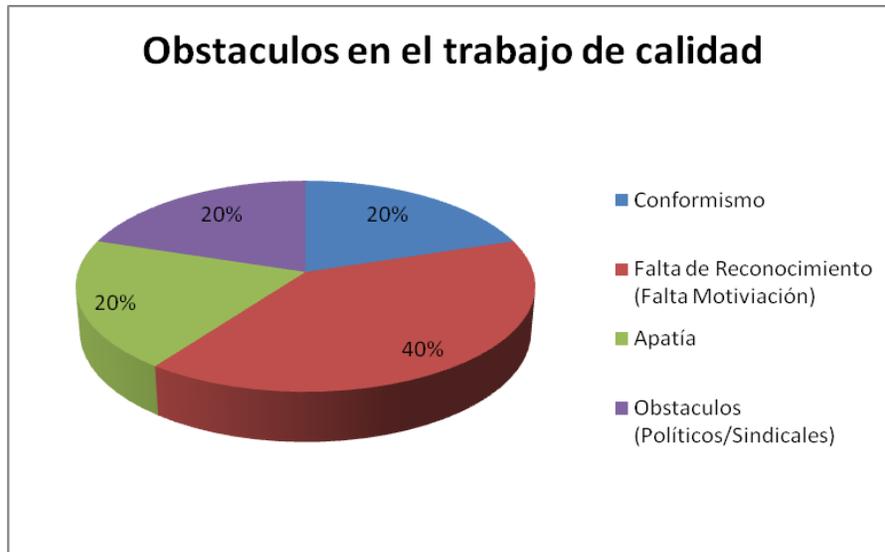
Fuente: Elaboración propia

- **Variable Independiente: Compromiso Organizacional**

***Indicador: Calidad***

La percepción de los entrevistados, respecto al compromiso de sus compañeros para realizar el trabajo con calidad, se encuentra dividida. Los entrevistados aseguran que la mayoría sus compañeros están comprometidas con su trabajo y con la calidad del mismo, los cuales pueden ser verificados a través de los resultados, la percepción de los agentes externos, sistemas de calidad etc. Sin embargo dentro de esta misma población asegura que los obstáculos, el conformismo, la falta de reconocimiento y la apatía de los empleados y los obstáculos políticos/sindicales, orillan a los empleados a no ahondar más allá en sus funciones o actividades que les son requeridas o solicitadas. (Figura 6.5)

Figura 6.5. Obstáculos en el trabajo de calidad



Fuente: Elaboración propia

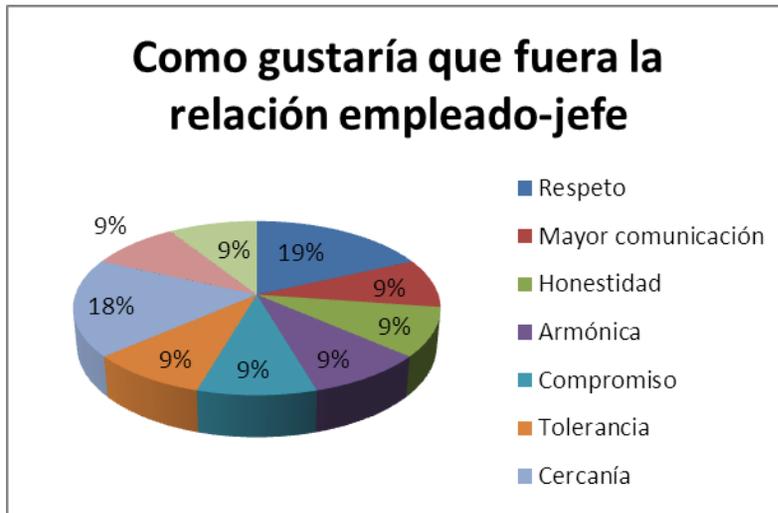
- **Variable Dependiente: Necesidades**

**Indicador: Afectivas (deseo)**

En lo que respecta a lo que les gustaría fuera la relación empleado-jefe inmediato, existe una amalgama de respuestas diversas, entre las cuales destacan, que es necesaria una relación basada en el respeto, confianza, honestidad, compromiso, tolerancia, de cercanía más que de formalidad y armónica

Por su parte el reconocimiento por la labor desempeñada hacia los empleados dentro de la institución reflejo que un 85% de los entrevistados asegura que no ha recibido un reconocimiento formal por su labor, debido a que este tipo de sistema no se encuentra implementado, sin embargo de forma verbal e informal esto es una práctica en un 37% de los casos. (Figura 6.6)

Figura 6.6. Como gustaría que fuera la relación empleado-jefe



Fuente: Elaboración propia

- **Variable Dependiente: Necesidades**

***Indicador: Continuación (necesidad)***

Trabajar en la institución para el 75% de los entrevistados es la mejor opción posible y esto debido a diferentes factores, dentro de los cuales el destaca con un 37% los beneficios y prestaciones que ofrece la institución, el 25% asegura que es por convicción propia y por la misión misma de la institución y el restante por comodidad. (Figura 6.7)

Figura 6.7. Trabajar en la institución, es la mejor opción de todas las organizaciones posibles



Fuente: Elaboración propia

- **Variable Dependiente: Necesidades**

***Indicador: Normativas (obligación)***

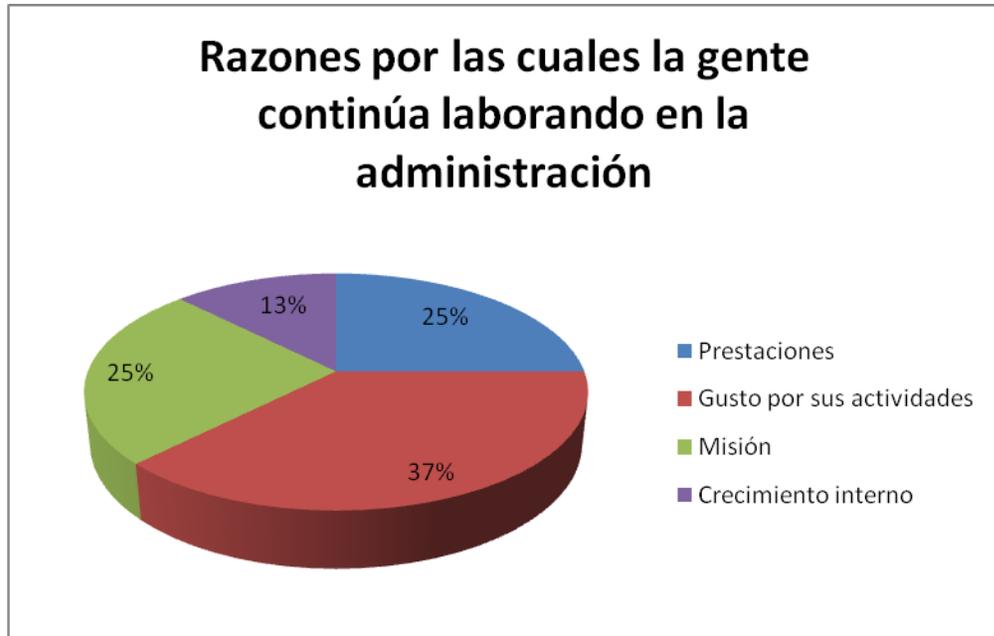
Las razones por las cuales la gente continúa laborando en la administración del IEMSEQ son múltiples aunque en su mayoría existen aspectos:

Gustan de lo que hacen en la institución, sus funciones y actividades.

Misión de educar, es una labor muy loable y noble.

Prestaciones ya sean salariales, de crecimiento y desarrollo, como al mismo tiempo de horario son muy cómodas. (Figura 6.2)

Figura 6.2. Razones por las cuales la gente continúa laborando en la administración del IEMSEQ



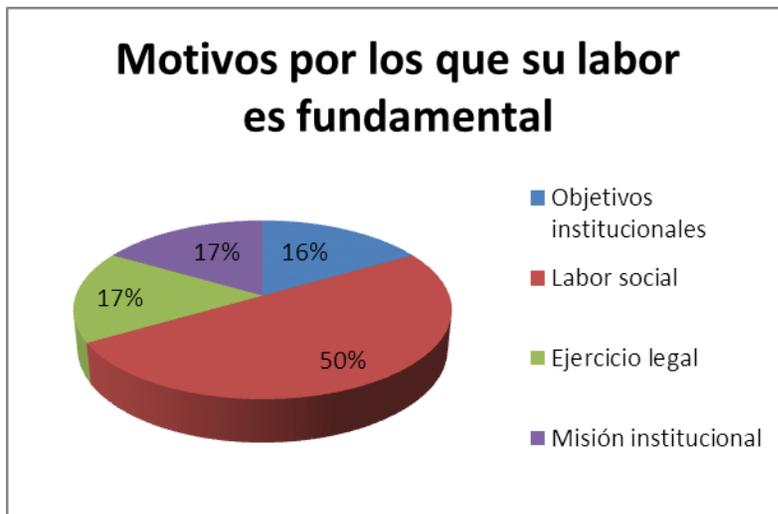
Fuente: Elaboración propia.

- **Variable Independiente: Administración Pública**

***Indicador: Misión***

El 50% de los entrevistados asegura que su labor es pieza fundamental, debido a que esta misma está sustentada en una idea o filosofía humanitaria de ayuda a los jóvenes. Por el otro lado el resto de los entrevistados asegura que su labor es fundamental por el ejercicio legal que desempeña, por la consecución directa de los objetivos institucionales y misión interna. (*Figura 6.8.*)

*Figura 6.8.* Motivos por los que su labor es fundamental



Fuente: Elaboración propia

- **Variable Dependiente: Satisfacción, compromiso organizacional y valores**

***Indicador: Satisfacción***

El 75% asegura sentirse orgulloso por pertenecer a la institución y esto es debido a que la misión institucional y labor social, como a su vez por las remuneraciones o prestaciones que son muy buenas, mismos motiva al empleado a cumplir su labor de servidor público. Por el otro lado cabe destacar que el 25% restante considera que es simplemente un trabajo del cual se ven beneficiados y que en cualquier momento pueden ser despedidos, por los múltiples factores externos y no tanto por su desempeño. (Figura 6.9.)

Figura 6.9. Motivos por los que está orgulloso de pertenecer al IEMSEQ



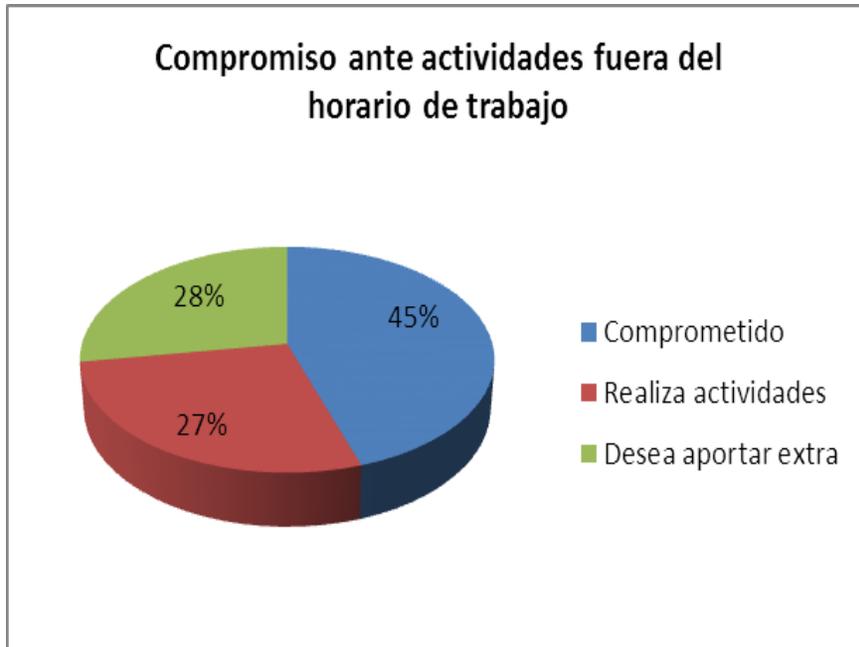
Fuente: Elaboración propia

- **Variable Dependiente: Satisfacción, compromiso organizacional y valores**

***Indicador: Compromiso***

El 100% de los entrevistados está dispuesto a trabajar más allá de lo esperado es decir está comprometido con el desarrollo óptimo de la institución, aunque esto implique un esfuerzo extra. Desglosándolo en un 27% que ya se encuentra realizando estas labores adicionales y el 28% restante con que se les solicite de su apoyo, lo harán. (Figura 6.10.)

Figura 6.10. Compromiso ante actividades fuera del horario de trabajo



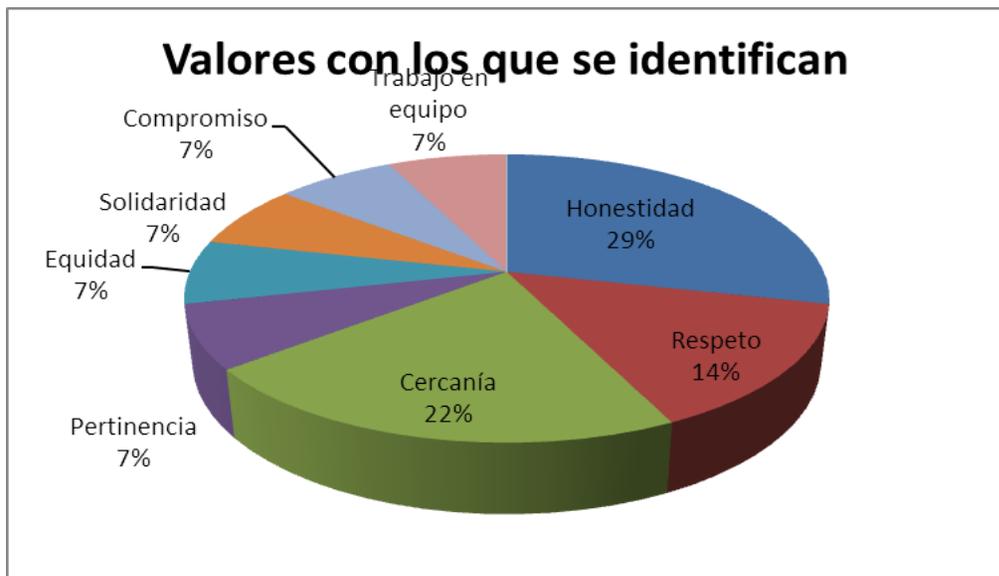
Fuente: Elaboración propia

- **Variable Dependiente: Satisfacción, compromiso organizacional y valores**

***Indicador: Valores individuales***

El 50% de los entrevistados se siente identificado con el valor de la honestidad, 22% con la cercanía, 12.5% con la equidad (cabén destacar que estos 3 últimos se encuentran plasmado en la Ley Orgánica de la institución) y 7% con el respeto, pertinencia, solidaridad, compromiso y trabajo en equipo. (Figura 6.4.)

Figura 6.4. Valores Institucionales con los que se identifican los empleados



Fuente: Elaboración propia

## **REFLEXIONES FINALES Y PROPUESTA**

Por lo general, las acciones y estrategias que desempeñan las administraciones temporales de los organismos descentralizados de gobierno, reflejan sus rasgos culturales y sus valores directivos.

En este caso en específico, la cultura organizacional existente dentro del IEMSEQ, es decir la forma en que se desempeña o se maneja la administración de este organismo juega un papel fundamental en la forma en la que los empleados se comportan y realizan sus actividades cotidianas. Esto se debe a que aspectos como la permanencia, la satisfacción, los valores y las creencias relacionados con la institución se impregnan tanto en la forma de pensar, como en las acciones de la dirección, que condicionan la manera en que el empleado responde a los acontecimientos externos.

De acuerdo a lo anterior, los compromisos del tipo político, como a su vez sindical dentro del IEMSEQ únicamente generan apatía, conformismo y comodidad en el resto de su platilla administrativa, los cuales enfocan sus esfuerzos y actividades a la permanencia dentro de la institución y no al enaltecimiento de la misma y esto debido únicamente a las prestaciones o ventajas salariales superiores que ostentan al permanecer; beneficiando así su poco esfuerzo e ineficiente forma de trabajar que les imputa la institución misma.

Sin embargo es notable resaltar y sobretodo aprovechar, la mentalidad de los empleados administrativos de este tipo de organismos, los cuales tienen de manera muy presente y fuerte la misión innata de la institución, la cual es primeramente de servicio, la de educar, cultivar y ayudar a los jóvenes de la entidad, para que sus sueños más grandes se vuelvan realidad en el aspecto académico profesional y por la cual estaría

dispuestos a cambiar su manera de laborar y de esforzarse por mejorar las condiciones actuales del organismo.

Por consiguiente, los compromisos de carácter político y sindical deben de respetar y buscar primeramente el beneficio de la institución, la mejora de su desempeño, deben generar y fortalecer la creación de estrategias que habiliten las capacidades organizacionales con el objetivo directo de mejorar la educación de los jóvenes bachilleres en el Estado; bajo la concepción de una filosofía fundamentada y sustentada en la integralidad, para así mantener la identidad mediante una proyección ética.

Cuanto mejor sea la relación entre estos compromisos y características necesarias de la administración pública, más probable será que haya una ejecución estratégica positiva, firme y visible para alcanzar un beneficio palpable.

En este mismo sentido, la institución debe apalancarse de forma jurídica y legal, para promover en la organización un ambiente efectivo que apoye su gestión, sin importar los cambios que sufra el gabinete del poder ejecutivo, a cada cambio de administración. Un espacio en el que los compromisos sean tolerados, pero únicamente respetados aquellos que brinden un beneficio tangible y medible a la institución; beneficiando la experiencia profesional, como la académica.

Por tanto, la cultura organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en el IEMSEQ, algo de poca relevancia y por la cual no esforzarse; para convertirse en un elemento de relevada importancia administrativa y estratégica, una fortaleza que seguramente encaminará a la educación del nivel medio superior hacia la excelencia, comparable con instituciones privadas a nivel mundial.

## REFERENCIAS

- Arias, G. F. (1998) *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas
- Barraza A., Acosta M., Ledesma Z. (2008) *Compromiso Organizacional De Los Docentes De Una Institución De Educación Media Superior*. Obtenido el 25 de mayo de 2013 desde: [http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area\\_tematica\\_16/p\\_onencias/0414-F.pdf](http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematica_16/p_onencias/0414-F.pdf)
- Bayona, C., Goñi, S. & Madorrán, C.(1995) *Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos*. España: Universidad Pública de Navarra
- Belausteguigoitia, R. I. (2000) *La influencia del clima organizacional en el compromiso hacia la organización y el esfuerzo en miembros de empresas familiares mexicanas. (Tesis de Doctorado)* México: Universidad Nacional Autónoma Metropolitana, Facultad de Contaduría y Administración
- Chiavenato Idalberto. (2004) *Comportamiento Organizacional* México: Thomson
- Chiavenato, Idalberto (2004) *Gestión del talento humano*. (5a ed.) Bogotá: Mc Graw Hill,
- Daft, R. (2004). *Administración*. México: Thomson
- Davis, K (2000). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Davis, K y Newstrom, J. (2000). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- DeCottis, T. y Summeres, T. (1987): *A path analysis of a model of antecedents and consequences of organizational commitment, Human Relations*, Obtenido el 25 de mayo de 2013 desde: <http://hum.sagepub.com/content/40/7/445.abstract>

- Del Moral, L (2000). *Revista de estudios interdisciplinarios TELOS*. Universidad Rafael Beloso Chacín. 2(2) s.p. Obtenido el 25 de mayo de 2013 desde: <http://www.urbe.edu/publicaciones/telos/>
- Diccionario de la Real Academia Española (2001) Obtenido el 25 de mayo de 2013 desde: <http://lema.rae.es/drae/?val=compromiso>
- Dunham, Grube y Castañeda (1994). *Organizational Commitment: The utility of an integrative function*. Disponible en Obtenido el 25 de mayo de 2013 desde: <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=1994-39367-001>
- Flores Rivas M. y Rodríguez Velandia C. (2006) *Relación entre el compromiso organizacional y el desempeño contextual*. Obtenido el 25 de mayo de 2013 desde <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ7181.pdf>
- Glisson, J. y Durick (1988): Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations, *Administrative Science Quarterly*, 33, pp. 61-81. Obtenido el 25 de mayo de 2013 desde: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2392855?uid=3738664&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21102359895547>
- Gordon, J. (1997) *Comportamiento organizacional*. USA. PHN A. Sinib y Schuster Company
- Hernández T., Soberanes L., Medina A., Martínez E. Enero-Junio 2008. Binomio Marketing Interno-compromiso Organizacional. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 3(6), Obtenido el 25 de mayo de 2013 desde: <http://dgsa.uaeh.edu.mx/revista/icea/IMG/pdf/10- No.6.pdf>
- Instituto de investigaciones jurídicas de la UNAM, (1999) *Diccionario Jurídico Mexicano*, (13ª. Ed). México. Tomo A-CH, p. 107.

- Jaros, S. (1995): *An assessment of Meyer and Allen's 1991 Three-component model of organizational commitment and turnover intentions*, Academy of Management Proceedings,. Obtenido el 25 de mayo de 2013 desde: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879185715539>
- Kreitner, R. y Kinicky, A (2003) *Comportamiento de las organizaciones*, Madrid: Mc. Graw-Hill.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. *Organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y de fianzas y los fideicomisos, componen la administración pública paraestatal*. Artículo 1o, Párrafo 3°.
- Marquez Llorca, M. (1998) *Tipos De Compromiso Organizacional Y Su Predominio En Empresas Privadas Y En Organizaciones Públicas*. Obtenido el 25 de mayo de 2013 desde: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAM9312.pdf>
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. A (1991) three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-98 Obtenido el 23 de mayo de 2013 desde: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S105348220000053X>
- Meyer, J. y Hersecovitch L. (2001): Commitment in the workplace toward a general model, *Human Resource Management Review*, 11 pp. 299-326. Obtenido el 27 de mayo de 2013 desde: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S105348220000053X>
- Miquilena, Dioneira, PAZ, Annherys. Año 2008. *La Cultura Como Fuente De Compromiso Del Capital Humano En Las Organizaciones*. Modernas Forum

Humanes, 1(1) s.p. Obtenido el 22 de mayo de 2013 desde:  
<http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/forumhumanes/article/viewArticle/475/1170>

Olivera Toro, (1963) Jorge. *Manual del derecho administrativo*, (1ª ed.), México: Jurídica Mexicana.

Olivia Villalba-Moreno, Ph. D, (2001) Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo, *Revista Latinoamericana De Administración*, 26, Cladea, Bogotá: Obtenido el 22 de mayo de 2013 desde <http://lib-telefonaiip.uniandes.edu.co/index.php/Cladea/article/viewFile/138/145>

Robbins S. (2004) *Comportamiento Organizacional*. (10a Ed.) Pearson.

Robbins S. y Coulter M., (2005) *Administración*. México: Pearson

Robbins S. (1996) *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall

Schein E. (1999), *Psicología de la organización*. México: Prentice Halls hispanoamericana.

Serra Rojas, Andrés, (1974) *Derecho administrativo*, (6a. Ed). México, Porrúa.

Stoner Freeman Gilbert (1996) *Administración* (6a.Ed). México. Prentice Hall.

Werther W, y Davis K. (2000) *Administración de personal y Recursos Humanos* (5a. Edición) México: Mc. Graw Hill.

## APÉNDICE

## APÉNDICE

### GUIA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

#### Entrevista

La siguiente entrevista es únicamente de carácter académico, para la conclusión de los estudios de Posgrado en Administración y Alta Dirección, por lo que los resultados que se muestren, serán de carácter estrictamente confidencial, sin tener repercusiones para los entrevistados.

Puesto:

Antigüedad en el puesto:

Edad:

Estado Civil:

Sexo:

Hijos:

Antigüedad en la institución:

1. ¿Cuáles consideras son los principales obstáculos por los que atraviesa constantemente el IEMSEQ?
2. Cuáles son las razones por las que continúa laborando en el IEMSEQ? ¿Aceptaría casi cualquier tipo de trabajo (puesto inferior al actual) para seguir trabajando en la organización? ¿Por qué?
3. En los últimos seis meses ¿Alguien en el trabajado ha hablado con usted acerca de sus progresos, satisfacciones y metas? ¿Cuáles son las metas que ha alcanzado hasta ahora? ¿Está satisfecho con ellas o cree que pudo haber hecho un poco más?
4. ¿Conoce los valores institucionales? ¿Se siente identificado con ellos?
5. En el aspecto general de trabajo ¿Considera que sus compañeros ya sean de la misma dirección o alguna otra, están comprometidos en hacer un trabajo de calidad? ¿Por qué?
6. ¿Cómo te gustaría que fuera la relación empleado – jefe inmediato? ¿Has recibido algún tipo de reconocimiento por tu trabajo?
7. ¿Trabajar en esta institución, es la mejor de todas las organizaciones posibles? ¿Por qué?
8. ¿La misión de la institución hace que sienta que su trabajo o labor es importante, para el desarrollo óptimo de la misma institución?
9. ¿Se siente orgulloso de decir a familiares y amigos, que es parte de esta institución?
10. ¿Está dispuesto a esforzarse más allá de lo normalmente esperado, para apoyar a la institución?