



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

T e s i s

El subsistema de educación en ciencia y tecnología del mar en México: El compromiso personal y sus relaciones con los factores psicosociales y objetivos operativos

Que para obtener el grado de:

Doctor en Ciencias de la Administración

Presenta: Armando Luna Ornelas

Comité Tutor

Tutor Principal: Dr. José Ramón Torres Solís

Tutor: Dr. Ignacio González Sánchez

Tutor: Dr. José Jorge Celestino Cardiel Hurtado

México, D.F. Diciembre del 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

C o n t e n i d o

	Pág.
Introducción.	5
Capítulo I. El Sistema Nacional de Educación Tecnológica.	8
1.1. Población atendida.	9
1.2. Problemática.	9
1.3. Los objetivos.	11
1.4. El Subsistema de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar.	14
1.5. Colofón.	28
Capítulo II. Marco teórico conceptual.	31
2.1. El compromiso personal.	31
2.2. El clima laboral.	73
2.3. El salario.	96
2.4. Los factores demográficos.	104
2.5. Los objetivos operativos o tácticos.	108
2.6. La cultura organizacional.	122
2.7. Colofón.	134
Capítulo III. Metodología.	139
3.1. Problema de investigación.	139
3.2. Alcances y limitaciones de la investigación.	147
3.3. Objetivos.	148
3.4. Preguntas de investigación.	148
3.5. Hipótesis.	149
3.6. Objetivos y su relación con las preguntas de investigación.	150
3.7. Diseño de investigación.	151
3.8. Definición operacional de las variables.	155
3.9. Preguntas por vía telefónica.	167
Capítulo IV. Resultados.	168
4.1. Determinación de las estadísticas descriptivas de las variables.	169
4.2. Correlación de Pearson entre los componentes del compromiso personal.	174
4.3. Coeficientes de correlación de Pearson entre los componentes del compromiso personal y el logro de los objetivos institucionales (como un constructo).	177

4.4.	Coeficientes de correlación de Pearson entre los componentes del compromiso personal y las dimensiones del logro de objetivos.	179
4.5.	Correlación entre las dimensiones del clima laboral.	181
4.6.	Correlación múltiple de Pearson entre los componentes del compromiso personal y las dimensiones del clima laboral.	182
4.7.	Correlación de Pearson entre los componentes del compromiso personal y el clima laboral (como un constructo).	183
4.8.	Estadísticas no paramétricas, para los factores demográficos.	183
4.9.	Coeficiente de correlación de Pearson entre los componentes del compromiso personal y el salario.	185
4.10.	Discusión.	185
Conclusiones.		188
Sugerencias.		189
Anexos.		190
Instrumento de recopilación y medición de información.		191
Preguntas y respuestas realizadas a veinte directivos de las organizaciones educativas del SECyTM.		198
Zonas de rechazo y aceptación de la prueba de hipótesis estadística para la primer hipótesis.		200
Fuentes consultadas.		201
Documentos oficiales.		230

Contenido de tablas y figuras

Tab. 1	Definiciones de compromiso.	33
Tab. 2	Evolución del concepto compromiso organizativo.	34
Tab. 3	Estudios sobre el compromiso.	36
Tab. 4	Variable causantes del compromiso.	39
Tab. 5	Variables consecuentes.	41
Tab. 6	Correlación entre autoestima y compromiso organizacional en muestra total.	53

Tab. 7	Correlación entre autoestima y factores de compromiso organizacional. .	54
Tab. 8	Diferencia entre el clima y la cultura.	92
Tab. 9	Relaciones entre los rubros utilizados como indicadores por la oficialía mayor de la S.E.P.	143
Tab. 10	Objetivos y su relación con las preguntas de investigación.	150
Tab. 11	Estadísticas descriptivas de los componentes del compromiso personal.	169
Tab. 12	Estadísticas descriptivas de las dimensiones del logro de objetivos.	172
Tab. 13	Correlación de Kendall entre los componentes del compromiso personal y los factores demográficos.	183
Fig. 1	Diagrama propuesta para definir el compromiso organizativo.	42
Fig. 2	Esquema de Mathieu y Zajac (1990).	48
Fig. 3	Flujo de constructos de acuerdo a Brown y Leight (1996).	83
Fig. 4	Factores que conforman el clima organizacional.	85
Fig. 5	Diferentes agrupaciones con el mismo significado (señalado por Puga Murguía: 2002).	93
Fig. 6	Diagrama de barras porcentuales de los componentes del compromiso personal.	170
Fig. 7	Diagrama de barras porcentuales de las dimensiones del clima laboral de Puga Murguía (2000).	171
Fig. 8	Zonas de rechazo y aceptación de la prueba de hipótesis estadística para la primer hipótesis.	200

Introducción.

Antes de iniciar este tópico, es necesario señalar que una dependencia educativa es una organización; que conforme a Chiavanato (2006); las tipifica, “según sus fines, estructura y características principales”. Conforme a sus fines, se “dividen en:

1. Organizaciones con fines de lucro: llamadas empresas, tienen como fin uno de sus principales fines (si no es el único), generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario (s) y/o accionistas.
2. Organizaciones sin fines de lucro: Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello.

El ejército, la iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc. son ejemplo de de este tipo de organizaciones”.

Las hay con fines de lucro; como son las escuelas privadas de todos los niveles educativos; que se encuentran ubicadas en todo nuestro país; tales como la Universidad del Valle de Atemajac (UNIVA); los colegios St. Jhon’s; la Universidad Iberoamericana; la Universidad de las Américas (aunque en su objetivo general, no lo mencionen); entre otras.

Conforme al autor en mención, y de según su formalidad; las divide en:

1. “Organizaciones formales: Que se caracterizan por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control.
2. Organizaciones informales: Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización” (pp. 160 – 172).

Según Hitt, Black y Porter (2006), señalan que prácticamente todas las organizaciones tienen “cierto grado de formalización” (pp. 234-239). Chiavenato (2006), afirma que según su grado de centralización, las clasifica en función “en que la autoridad se delega” (pp.160-172). Conforme a lo anterior, se puede afirmar que las organizaciones educativas del SECyTM (Subsistema de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar),

que dependen del SNET (Sistema Nacional de Educación Tecnológica); son sin fines de lucro, formales y centralizadas; cuyo objetivo es formar profesionistas desde el nivel de bachillerato hasta el nivel de posgrado; en el área marítimo pesquero del país.

En el presente trabajo de investigación se aborda la relación que existe entre el compromiso personal de treinta y nueve (39) directivos de las organizaciones educativas dependientes del Subsistema de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar en México, con los factores psicosociales (clima laboral, género, edad, estado civil, estudios realizados, antigüedad en el puesto y antigüedad en el Subsistema) y los objetivos operativos preestablecidos un semestre antes de cada año fiscal.

Es menester aclarar que el concepto psicosocial es utilizado por dos motivos: En primer lugar el constructo psico, significa mente y es utilizado para denominar el clima laboral, en función de que conforme a las fuentes consultadas; el clima laboral es una percepción mental de cada ser humano del ambiente donde labora; así que se tienen tantas percepciones mentales como número de capital humano que labora en una organización; pero finalmente tal percepción se orienta hacia una misma dirección al conocer la sumatoria de todas las percepciones; por otra parte se utilizó el concepto social, debido a que son seres humanos los directivos que conforman la sociedad; y éstos tienen; género, edad, un estado civil, estudios realizados, antigüedad en el puesto de directivo, antigüedad en el SECyTM; y el salario. Los objetivos operativos o tácticos por no pertenecer a los factores psicosociales, se separan en el tema de este trabajo; pero dentro de la investigación se les da el mismo tratamiento para fines de realizar los cálculos correspondientes.

En el presente trabajo el objetivo es conocer las relaciones del compromiso personal con los factores psicosociales y objetivos operativos; en virtud de que existe una problemática desde los años ochenta, donde los objetivos operativos no se logran en su totalidad y no se han realizado investigaciones, ni estudios donde se verifique si existe un compromiso personal por parte de los directivos; y si existe; por qué no se logran los objetivos en mención; asimismo, no se han realizado investigaciones entre la relación del compromiso personal con los objetivos operativos, clima laboral, factores demográficos, (género, edad, estado civil, antigüedad en el puesto y antigüedad en el Subsistema), y el salario.

La investigación consta de una breve explicación del Sistema Nacional de Educación Tecnológica (Capítulo I); y el Subsistema de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar en México; en el Capítulo II, se aborda el marco teórico conceptual, donde se define el compromiso personal, el clima laboral, el salario, los factores demográficos, los objetivos operativos y finalmente la cultura organizacional, (aunque este último constructo no se midió, ni forma parte de la esencia de la investigación; se aborda en función de que en numerosas fuentes de información se afirma que influye tanto en el compromiso personal como en los factores psicosociales y logro de objetivos).

En el Capítulo III, se aborda la metodología, y está compuesto por el planteamiento del problema, su justificación, el alcance y limitaciones de la investigación, los objetivos, las preguntas de investigación, las hipótesis, una tabla que muestra la relación entre los objetivos y las preguntas de investigación, el diseño, y el instrumento de recopilación y medición de información, diseñado por Meyer y Allen en 1996 para el caso del compromiso personal, por Puga Murguía en el 2002 para el clima laboral (es la primera vez que se utiliza este instrumento y que fue el tema de su tesis doctoral), una encuesta donde se recopila la información de los factores demográficos de los directivos, una hoja donde se recopila el salario mensual líquido percibido por cada directivo y los objetivos operativos (que fueron copiados fielmente del documento oficial "EVALUAR PARA MEJORAR" de la S.E.P. en el 2007).

En el Capítulo IV se muestran los resultados, producto del análisis estadístico multivariante y su interpretación y discusión. Finalmente se abordan las conclusiones y sugerencias.

Capítulo I. El Sistema Nacional de Educación Tecnológica.

Se considera necesario aclarar el flujo de dependencia de algunos conceptos utilizados en esta tesis: del Sistema Tecnológico Federal (STF), depende el Sistema Nacional de Educación Tecnológica (SNET), de este último depende el Subsistema de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar (SECyTM) y finalmente de éste, las organizaciones educativas. El Sistema Nacional de Educación Tecnológica (SNET); conforme a la Secretaría de Educación Pública (2002), “es un conjunto integrado de organismos centralizados, descentralizados y desconcentrados; federales y pertenecientes a la Secretaría de Educación Pública cuyos objetivos son el ofrecer educación científico tecnológica y realizar investigación básica, aplicada y de desarrollo tecnológico que coadyuven al proceso de generación y aplicación de conocimientos para impulsar el desarrollo sostenible del país. Los organismos centralizados de la federación son la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT); la Dirección General de Educación Secundaria Técnica (DGEST); la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI); la Dirección General de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar (DGCyTM); la Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria (DGETA), y la Dirección General de Institutos Tecnológicos (DGIT). Los organismos descentralizados de los Estados lo integran los Institutos Estatales de Capacitación para el Trabajo (IECT); los Colegios de Estudios Científicos Tecnológicos Estatales (CECTE), y los Institutos Tecnológicos de Estudios Superiores (ITES). Los organismos descentralizados de la federación lo integran los Colegios Nacionales de Educación Profesional Técnica (CONALEP); los Centros de Enseñanza Técnica Industrial (CETI) y los Centros de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional (CINVESTAV). El organismo desconcentrado del Sistema Nacional de Educación Tecnológica es el Instituto Politécnico Nacional” (p. 20).

Una organización educativa es un plantel educativo, una escuela o un órgano educativo; tal y como se hizo mención en la introducción del presente trabajo de investigación; y tales organizaciones educativas dependen del Subsistema de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar.

A continuación se señala la población que atiende el SNET (Sistema Nacional de Educación Tecnológica); la problemática actual del Sistema y el SECyTM (Subsistema de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar):

1.1. Población atendida.

Conforme a la SEP (2009), “El Estado Mexicano prepara en el Sistema Nacional de Educación Tecnológica a 88,861 estudiantes; en 1889 planteles; con el trabajo docente de 111,560 profesores investigadores. Actualmente, alrededor del 26% de la educación nacional puede considerarse de naturaleza tecnológica. En cada uno de los Estados de la República existen centros educativos del Sistema Nacional de Educación Tecnológica y para un conjunto de comunidades, es la única opción educativa presente” (p.21).

1.2. Problemática.

La problemática a la que enfrenta el Subsistema Nacional de Educación Tecnológica, a fin de lograr sus objetivos de enseñanza e investigación, sigue siendo la misma del año 2002; de acuerdo a la SEP (2002):

- “La falta de vinculación con la sociedad, la economía y los mercados de trabajo.
- Carencias para ampliar la difusión de investigaciones nacionales y de otros países (estas dos situaciones e insuficiencias explican, en parte, la persistencia de algunos juicios subjetivos sobre la situación y relevancia de la Educación Tecnológica en el Sistema Educativo Nacional).
- Una gran cantidad de normas que inciden en la operación diaria de la estructura institucional del SNET a fin de lograr una gestión educativa que favorezca alcanzar resultados precisos.
- Falta de consistencia en la evaluación, los programas y acciones a fin de consolidar cambios significativos en la educación tecnológica.

- Insuficiencia en los recursos financieros, para lograr los resultados y atender el crecimiento estimado de las demandas de la educación tecnológica y, asimismo en la asignación oportuna del presupuesto federal.
- Deficiencias acumuladas de recursos materiales, que limitan e impiden el buen funcionamiento de las organizaciones educativas del SNET.
- Vicios y carencias en las formas de organización y participación en la generación, aplicación y divulgación del conocimiento.
- Debilidad en las estructuras académicas; la obsolescencia de algunas estructuras curriculares y de una parte de la oferta de formación profesional.
- Hay incoherencias entre las estructuras de organización y los propósitos de la gestión educativa” (pp.16-17).

1.2.1. Importancia de la Educación Tecnológica.

Conforme a la SEP (2002), “México cuenta con una extensión territorial de 1, 972,550 Km² de los cuales 1, 923,040 km² son superficie continental y 49,510 Km² son aguas nacionales. A este territorio debe añadirse la Zona Económica Exclusiva de mar territorial que abarca 3, 149,920 km². Se cuenta con 10,143 (diez mil ciento cuarenta y tres) kilómetros de litorales (2760 en el Golfo y el resto en el Océano Pacífico) y 2.8 (dos punto ocho) millones de hectáreas de aguas interiores (dulces y salobres); de ahí que se diga que México es un país con más agua que tierra.

Un espacio aéreo que se extiende hasta los 10,000 metros de altura; y una profundidad de sus mares que no se conoce con precisión” (p.16). Además cuenta con la presencia de una gran biodiversidad, así como variadas y múltiples fuentes de recursos de diversa naturaleza e importancia económica (como los minerales, hidrocarburos, la fauna y flora terrestre y acuícola); ello sin detallar la presencia de parajes de extraordinaria belleza para efectos de crecer y desarrollar el turismo.

En el medio terrestre existen las condiciones para crecer y desarrollar el sector agropecuario; y en este medio solo se está aprovechando la extracción de petróleo, en el subsuelo; de la plata, el cobre y del acero. Actualmente en el ámbito de la acuicultura solamente se cultivan una pequeña variedad de recursos pesqueros; tales

como el camarón, la trucha, el ostión; etc; en los mares nacionales ocurre lo mismo; solo se pesca atún, camarón, sardina y anchoveta (para la fabricación de la harina de pescado). El subsuelo del Golfo de México es el único aprovechado para la extracción de hidrocarburos, quedando pendiente el aprovechamiento de minerales. Las costas y el subsuelo del Océano Pacífico es virgen en su totalidad.

1.2.2. Misión del Sistema Nacional de Educación Tecnológica.

“Contribuir, con base en los requerimientos de la sociedad del conocimiento y del desarrollo sostenible, a la formación integral de los jóvenes para ampliar su participación creativa en la economía y el desarrollo social del país, mediante el desempeño de una actividad productiva y el ejercicio pleno del papel social que implica la mayoría de edad” (SEP, 2002, p.4).

1.3. Los objetivos.

1.3.1. Objetivos de la Educación Media Superior Tecnológica.

Con base en la problemática e importancia de la educación, señalados por la SEP (2002), así como de la misión señalada anteriormente, se fijaron los objetivos estratégicos y particulares de la Educación Media Superior a lograrse en el año 2025, mismos que se señalan a continuación:

NIVEL MEDIO SUPERIOR

1. “ OBJETIVO ESTRATÉGICO I:

- **AMPLIACIÓN DE LA COBERTURA CON EQUIDAD.**

1.1. OBJETIVOS PARTICULARES:

- **Ampliar la cobertura y diversificar las modalidades de la Educación Media Superior Tecnológica.**
- **Mejorar la equidad en el acceso, la permanencia y terminación oportuna de sus estudios.**

2. OBJETIVO ESTRATÉGICO II:

- **EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR TECNOLÓGICA DE BUENA CALIDAD.**

2.1. OBJETIVOS PARTICULARES:

- Efectuar la *Reforma Curricular* de la Educación Media Superior Tecnológica.
- Establecer los programas de formación y desarrollo integral del personal docente.
- Fortalecer y consolidar los planteles de Educación Media Superior Tecnológica.
- Impulsar la generación y difusión del conocimiento para mejorar la Educación Media Superior Tecnológica.

3. OBJETIVO ESTRATÉGICO III:

- **FORTALECIMIENTO DE LA INTEGRACIÓN, COORDINACIÓN Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR TECNOLÓGICA.**

3.1. OBJETIVOS PARTICULARES:

- Fortalecimiento de la coordinación institucional y de la participación en los órganos interinstitucionales.
- Consolidación de la Educación Media Superior Tecnológica y fortalecimiento de la cooperación con otras instituciones.
- Fortalecer y consolidar los procesos de evaluación en la Educación Media Superior Tecnológica.
- Gestionar fuentes alternas de financiamiento para incrementar la inversión en la Educación Media Superior Tecnológica.” (pp.62-68).

1.3.2. Objetivos de la Educación Superior Tecnológica.

Tomando como base, la problemática a continuación se señalan los objetivos estratégicos y particulares, a alcanzarse en el año 2025:

1. “OBJETIVO ESTRATÉGICO I:

- **AMPLIACIÓN DE LA COBERTURA CON EQUIDAD.**

1.1. OBJETIVOS PARTICULARES:

- **Ampliar la cobertura de la Educación Superior Tecnológica.**

- Atender con mayor equidad las demandas sociales de la Educación Superior Tecnológica.
- Fortalecer los *programas de apoyo* para los alumnos.
- Contribuir al desarrollo de las regiones y comunidades.

2. OBJETIVO ESTRATÉGICO II:

- EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA DE BUENA CALIDAD.

2.1 OBJETIVOS PARTICULARES:

- Instaurar un proceso sistemático de desarrollo curricular.
- Fortalecer y consolidar los *Programas de Postgrado* y los proyectos de investigación.
- Fortalecer la capacidad de desarrollo académico de las instituciones.
- Contar con la infraestructura física y el equipamiento necesarios para el adecuado funcionamiento de los planteles.
- Fomentar las investigaciones orientadas al mejoramiento de la Educación Tecnológica.

3. OBJETIVO ESTRATÉGICO III:

- FORTALECIMIENTO DE LA INTEGRACIÓN, COORDINACIÓN Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA.

3.1. OBJETIVOS PARTICULARES:

- Instrumentación de los Sistemas integrales de Planeación, Información y Evaluación Institucional.
- Consolidar a las Instituciones de Educación Superior Tecnológica con base en un *Programa Integral de Fortalecimiento* (PIF).
- Fortalecer la coordinación entre las instancias de la Federación y los Estados para el desarrollo de la Educación Superior Tecnológica.
- Mejorar los procesos y resultados mediante el desarrollo organizacional.
- Formación y desarrollo del personal responsable de la gestión de la Educación Superior Tecnológica.
- Fortalecer las relaciones con otras instituciones académicas, el sector productivo y las organizaciones sociales.
- Incrementar los recursos de inversión.” (pp.76-85).

1.3.3. Programas transversales.

Se trata de Programas que al incidir significativamente en el desarrollo de todos los tipos de la Educación Tecnológica centralizada, adquiere una importancia estratégica en el fortalecimiento del Sistema Nacional de Educación Tecnológica, que con base en la SEP (2002), son los siguientes:

1. “Desarrollo de la Infraestructura de Cómputo y Telecomunicaciones.
2. Desarrollo del Sistema de Información para la Planeación, el Seguimiento y la Evaluación de la Educación Tecnológica.
3. Reforma del Marco Normativo, la Organización y los Procesos de Operación.
4. Becas y Apoyos para Alumnos.
5. Innovación Curricular.
6. Formación y Desarrollo de los Recursos Humanos.
7. Estímulos y Reconocimientos al Personal Académico.
8. Investigación y Desarrollo Tecnológico y Educativo.
9. Cooperación Nacional e Internacional.
10. Difusión.

Corresponde al Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica realizar tareas sustantivas en el desarrollo de estos Programas” (p.87).

1.4. El Subsistema de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar.

Está constituido actualmente, por 31 Centros de Estudios Tecnológicos del Mar (CETMAR), 2 Centros de Estudios Tecnológicos para Aguas Continentales (CETAC) y 6 Institutos Tecnológicos del Mar (ITMAR); donde se ofrece educación desde el nivel medio superior al superior incluyendo los estudios de posgrado; asimismo; se cuenta con una flota de 38 embarcaciones para prácticas de campo e investigación de los alumnos, de las cuales 22 son arrastreras; 6 de pesca múltiple y 10 para pesca deportiva. En 1993 se inició la edición de la revista **informar**, gaceta informativa y formativa de la DECyTM que con circulación mensual se ha conservado en el medio de difusión más importante de las actividades que se desarrollan en las organizaciones

educativas; en el mismo año se editó el primer número de la revista científica **Oceanología**, de circulación trimestral; esta tiene como objetivo difundir los avances científicos y tecnológicos principalmente de los investigadores del SECyTM, aunque también con la colaboración de otras instituciones como la UNAM, la UAM y el IPN. Anualmente se llevan a cabo dos eventos a nivel nacional: los INTERTECMAR y el Congreso Nacional de Investigación; en el primero se llevan a cabo actividades deportivas, culturales y académicas, donde participan todas las organizaciones educativas que integran el Subsistema, en una competencia similar a una mini olimpiada; en un año el puerto sede corresponde a uno ubicado en el Golfo de México y en otro, en el Océano Pacífico donde existen organizaciones educativas del SECyTM; y en el Congreso Nacional de Investigación se presentan ponencias de investigaciones realizadas en las organizaciones educativas del Subsistema; así como las realizadas en instituciones públicas y privadas del país que tienen relación con las áreas marítimo pesquera y acuícola. Por otra parte, en las organizaciones educativas se desarrollan proyectos de investigación básica o pura, de investigación aplicada y de desarrollo tecnológico. Las líneas de investigación existentes son: educación, acuicultura, tecnología de capturas, recursos naturales y medio ambiente, y ordenamiento costero. Los profesores tienen estancias en empresas y países, y se les capacita en investigación y estudios de posgrado en México, Japón, Irán, Israel y China en estudios de las áreas de conocimiento físico matemático y químico biológico.

También en las organizaciones educativas se capacitan a personal de empresas privadas y públicas basada en competencias laborales, se imparten cursos a personas de escasos recursos en pesca artesanal, mantenimiento de motores fuera de borda, manejo y conservación de las capturas; electricidad; etc.; entre otros. Por su parte se apoya a las organizaciones educativas de educación superior con cursos específicos como natación, buceo, pesca deportiva y cursos de seguridad y sobrevivencia en el mar; etc.; entre otros. Se apoya a los gobiernos del área de influencia de la organización educativa, en el cuidado del medio ambiente y ecología; como por ejemplo en el cuidado de los huevos y tortugas marinas, jornadas ecológicas de limpieza de playas, etc.; entre otras.

1.4.1. Dirección General de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar.

1.4.1.1. Misión.

“Formar profesionistas de alto nivel con dominio de las nuevas tecnologías, que sean innovadores, competitivos, críticos y conscientes de su medio ambiente laboral y social, lo cual será promovido a través de profesores comprometidos con el sector educativo, social, acuícola y marítimo-pesquero, mediante una infraestructura educativa consolidada en los nuevos avances científicos, tecnológicos y procesos de aprendizaje.

1.4.1.2. Visión.

Ser la mejor institución educativa en la formación integral de hombres y mujeres que cuenten con principios científicos, tecnológicos, ecológicos, éticos y humanísticos dentro de una cultura de mejora continua que les permita ser los actores principales en el desarrollo y aprovechamiento racional de los recursos del sector acuícola y marítimo pesquero del país” (SEP, 2004, pp.4-5).

a) Objetivo sustantivo:

- “Dar cumplimiento a los preceptos contenidos en el Artículo 3ro. Constitucional relativos, a fin de que le permita al educando su integración en la familia, lo dignifique en la sociedad y eleve su bienestar.

b) Objetivo genérico:

- Formar el capital humano, técnico y docente especializado en ciencia y tecnología del mar en los niveles medio superior y superior incluyendo los estudios de posgrado.

c) Objetivos colaterales:

- Elevar los niveles de calidad de los servicios educativos que se proporcionan en las organizaciones educativas, enfatizando los aspectos de formación integral de los alumnos y la preparación de los docentes.
- Optimizar la eficiencia y eficacia administrativa en el Subsistema.

- Mejorar el uso y aprovechamiento de la infraestructura e impulsar el autoabastecimiento de equipo en las organizaciones educativas.
- Fomentar la investigación y el desarrollo tecnológico en el área marítimo y pesquera.
- Vincular la educación y la investigación científica y tecnológica con los requerimientos del sistema productivo del país.
- Promover la aplicación de nuevas tecnologías en el proceso de capacitación, en relación con problemas concretos de la planta productiva.
- Desarrollar un perfil propio para el que se capacita.
- Impulsar y fortalecer los servicios en las áreas de cultura, recreación y deporte.
- Promover la creación de formas de organización social y empresas en materia pesquera, para apoyar el empleo de los egresados, y así, fomentar el aprovechamiento de los recursos marinos potenciales.
- Expandir racionalmente el Subsistema, de acuerdo con las necesidades de recursos humanos que requiere el desarrollo económico y social del país.
- Operar los mecanismos de difusión para que la sociedad comprenda las características y bondades de la Educación en Ciencia y Tecnología del Mar". (SEP, 2004, pp. 12-18).

d) Importancia:

Como ya se mencionó anteriormente, México cuenta con 3,199, 430 km² de superficie acuática marina; 2.8 millones de hectáreas de aguas interiores (dulces y salobres) y 10,143 kms. de litorales. La importancia radica en la diversidad de opciones de estudios; puesto que ya se incluyó al sector turístico y la investigación, en la formación del capital humano que requiere el país. La importancia por sector se presenta a continuación:

SECTOR PORTUARIO: En éste, se forma el capital humano que requieren las empresas ubicadas en los puertos del país, tales como las:

- Agencias aduanales.- Que son las encargadas de realizar los trámites para exportar e importar mercancías con los países con los que México tiene acuerdos y tratados comerciales suscritos.

- Empresas transportadoras.- Que son las encargadas de distribuir por carretera, ferrocarril y vía aérea los bienes que importa y exporta nuestro país desde el puerto de carga y descarga hasta el lugar de destino final.
- Empresas operadoras.- Que se encargan de realizar las maniobras de carga y descarga de las embarcaciones mercantes.
- Empresas verificadoras.- Que son las encargadas de certificar y validar que las mercancías que se exportan e importan son las que oficialmente están registradas en los despachos y pedimentos aduaneros.
- Empresas aseguradoras.- Son las encargadas de asegurar las mercancías que se transportan para casos de robo o siniestros.
- Empresas sanitarias.- Que son las responsables de fumigar los bienes de consumo que se comercializan conforme a las normas sanitarias internacionales.
- Empresas de depósito.- Que son aquellas cuyo giro es almacenar las mercancías temporalmente, antes de que sean transportadas.
- Empresas de seguridad.- Son aquellas que resguardan las mercancías en su transportación por vía carretera.

SECTOR MARÍTIMO: A este sector pertenecen importantes empresas, tales como:

- Empresas de transportación marítima.- Son las empresas propietarias de los buques mercantes que realizan la transportación internacional de mercancías e insumos (incluyendo el petróleo y sus derivados).
- Astilleros.- Son las empresas que construyen las embarcaciones y que les proporcionan mantenimiento preventivo y correctivo mayores, a las mismas.
- Empresas de logística intermodal.- Son las empresas que se dedican a la logística del transporte de las mercancías que se exportan e importan en los diferentes medios de transportación (por vía terrestre: en camiones y ferrocarril; por vía aérea: en aviones mercantes y por vía marítima: en embarcaciones mercantes), a fin de que lleguen oportunamente y justo a tiempo desde la ciudad o país de origen, a la ciudad o país de destino.

- Empresas de construcción marítima.- Son las que construyen las obras de ingeniería civil que requiere el sector marítimo, tales como puentes, bocas que comunican el mar con las aguas continentales, las escolleras que se requieren para ganar o perder terreno en el mar, los faros que sirven como medio de seguridad y de ubicación de las embarcaciones mercantes.
- Empresas de servicios marítimos.- Son aquellas que proveen de refacciones y servicios de mantenimiento menor a las embarcaciones.
- Empresas proveedoras.- Son aquellas que proveen de todo tipo de equipo a las embarcaciones (tales como el equipo electrónico marino; de navegación; para localización de cardúmenes de peces y equipo pesquero, entre otros); de combustibles y lubricantes; de agua; de materiales de limpieza y de alimentos a las embarcaciones.

SECTOR PESQUERO: En este sector se forma el capital humano que requieren las empresas siguientes:

- Empresas pesqueras de depósito.- Son las que le dan el tratamiento primario a las capturas de las embarcaciones, tales como la clasificación de especies pesqueras por especie y tamaño; y la congelación de las mismas, antes de ser llevadas para su procesamiento.
- Empresas de procesamiento.- Son aquellas que se dedican a transformar los recursos pesqueros en productos finales para fines de exportación y de comercio nacional; entre ellas se encuentran las empresas que enlatan atún, sardina, abulón, camarón, pulpo y camarón entre otras; asimismo las que se dedican a la fabricación de harina de pescado, la cual es utilizada para balancear los alimentos de animales mamíferos y aves; por otra parte se encuentran las empresas que empaquetan el camarón en marquetas para fines de exportación.
- Empresas comercializadoras.- Son aquellas que se dedican a comercializar en el exterior, los recursos pesqueros, tales como Ocean Garden Products Inc.; quien comercializa al camarón de exportación en el mercado externo.

SECTOR TURÍSTICO: En estas se forma el capital humano que requieren las empresas cuyo giro es el turismo; entre ellas se encuentran las siguientes:

- **Agencias turísticas.**- Son aquellas que se dedican a la gestión y venta de boletos de transporte y, de los servicios de reservación de hoteles para los principales destinos turísticos de nuestro país.
- **Empresas hoteleras.**- Son las que se dedican a albergar al turismo extranjero y nacional de los principales destinos turísticos de nuestro país. En el SECyTM, se forma el capital humano que administra este tipo de empresas; así como los que se dedican a las actividades gastronómicas en las mismas y a la guía del turismo en zonas arqueológicas, museos y parajes que le interesan al turista.
- **Empresas de recreaciones acuáticas.**- Son las que se dedican a la recreación del turismo extranjero y nacional; entre estas se encuentran las que se dedican a la pesca deportiva, al buceo recreativo, entre otras.

ACUACULTURA: En ésta rama, se forma el capital humano especializado en la producción de larvas de especies pesqueras; del cultivo de las mismas y del control de la contaminación del medio acuático.

INVESTIGACIÓN: En esta actividad se forma el capital humano que labora en centros donde se realiza investigación en las ciencias del mar como son: los Centros Regionales de Investigación Pesquera (CRIP) del país, dependientes del Instituto Nacional de la Pesca; los Centros de Investigación Oceanológicos (CIO), dependientes de la Secretaría de Marina, ubicados en ambos litorales, entre otros.

En cada puerto del Océano Pacífico, Mar de Cortés y del Golfo de México o del Mar del Caribe, se encuentran egresados laborando del SECyTM y con base a lo anterior; se reviste la importancia que tienen las organizaciones educativas del SECyTM, ubicadas en México; al formar a los profesionistas que coadyuvarán a la generación de empleos que requiere actualmente nuestro país; a la generación de riqueza por las exportaciones e importaciones de mercancías y en la generación de divisas. Ahí radica lo necesario que es el compromiso personal de los directivos del SECyTM, y su relación

con los factores psicosociales y objetivos operativos y la justificación académica de esta tesis.

1.4.1.3. La Educación en Ciencia y Tecnología del Mar.

a) Niveles Educativos y Carreras:

En la tarea de explotar racionalmente los recursos del mar, el sector educativo se apoya en la Dirección General de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar, que administra las instituciones educativas para formar el capital humano necesario en este importante campo de nuestra vida productiva.

Comprende los tipos Medio Superior y Superior en Educación de Ciencia y Tecnología del Mar, del Sistema Educativo Nacional en su modalidad escolar. Los Centros de Estudios Tecnológicos del Mar (CETMAR), el Centro de Estudios Tecnológicos en Actividades Subacuáticas (CETAS) y Los Institutos Tecnológicos del Mar (ITMAR) constituyen un sistema unitario, cuya cohesión se deriva de su dependencia de la desaparecida Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas (SEIT), hoy SEMS (Subsecretaría de Educación Media Superior), en primer instancia y de la Subsecretaría de Educación Superior (SES), antes SESIC; y en consecuencia de la Secretaría de Educación Pública (SEP), y de su misión de formar los profesionales que demanda el desarrollo económico, social y cultural del país.

b) Nivel Medio Superior y Superior:

Este nivel lo atienden los CETMAR, CETAC e ITMAR. Estas organizaciones educativas imparten enseñanza con carácter propedéutico y terminal, es decir como un modelo bivalente que ofrece el egresado una doble alternativa: para la continuación de estudios a nivel superior o incorporarse al trabajo en la calidad de Técnico (con certificado de bachillerato y título de Técnico, previo cumplimiento de los requisitos establecidos por control escolar). Actualmente se cuenta con 31 CETMAR y 2 CETAC. Los CETMAR comprenden áreas en tres grandes ramas del conocimiento: Ciencias Físico-Matemáticas; Ciencias Químico-Biológicas y Ciencias Económico - Administrativas.

El CETAC comprende el Área en Ciencias Químico-Biológicas. El ciclo de estudios es de 6 semestres. Existen 6 ITMAR, para la educación superior y posgrado.

- Las carreras profesionales genéricas que se ofrecen en los CETMAR (aclarando que algunos planes de estudio están en proceso de reestructuración debido a la Reforma Educativa), conforme a la SEP (2009) son las siguientes:
 - *“Técnico en Actividades Pesqueras (con especialidad en Tecnología de Capturas; Pesca Deportiva y Navegación).*
 - *Técnico en Servicios Industriales Navales (con especialidad en Mecánica Naval; Refrigeración Industrial Pesquera; Sistemas de Aire Acondicionado y Construcción y Reparación Naval).*
 - *Técnico en Electrónica Marina (con especialidad en Equipos Hidroacústicos; Sistemas de Comunicación y Sistemas de Navegación).*
 - *Técnico en Recursos Acuáticos (con especialidad en Acuicultura; Industrias Alimenticias y Laboratorio Ambiental).*
 - *Técnico en Administración (con especialidad en Empresas Pesqueras; Servicios Portuarios; Servicios Turísticos; Servicios Gastronómicos y Recreaciones Acuáticas).*
- *Las carrera profesional que ofrece el CETAC es la siguiente:*
 - *Técnico en Recursos Acuáticos (con especialidad en Industrias Alimenticias; Acuicultura y Laboratorio Ambiental).*
- *A nivel Superior los ITMAR ofrecen las carreras de:*
 - *Técnico Superior en Buceo Industrial.*
 - *Técnico Superior en Buceo Deportivo y Recreativo.*
 - *Licenciado en Administración (con especialidad en Empresas Turísticas y Organizaciones Marinas).*
 - *Ingeniero en Pesquerías (con especialidad en Acuicultura, Alimentos y Tecnología de Capturas).*
 - *Ingeniero Naval (con especialidad en Diseño de Buques y Producción).*
 - *Ingeniero en Bioquímica (con especialidad en Alimentos Marinos y Biotecnología).*

- *Ingeniero Mecánico (con especialidad en Diseño Mecánico, Mantenimiento industrial, Máquinas Navales, Procesos de Manufactura, Refrigeración y Aire Acondicionado y Térmico).*
- *Ingeniero en Electrónica (con especialidad en Comunicaciones, Electrónica de Potencia, Electrónica Marina y Sistemas Digitales).*
- *Ingeniero Civil (con especialidad en Administración y Operación Portuaria y Obras Marítimas).*
- *Licenciado en Biología (con especialidad en Acuicultura y Biología marina).*
- *En el nivel de Posgrado se ofrecen los siguientes estudios:*
 - *Maestría en Manejo de Zona Costera.*
 - *Maestría en Pesquerías Sostenibles.*
 - *Maestría en Ciencias de Acuicultura.*
 - *Especialidad en Camaronicultura.*

En septiembre de 1986, se creó un Instituto Tecnológico en Cancún con naturaleza multidisciplinaria en carreras industriales, de servicios y pesqueras. La Dirección General de Ciencia y Tecnología del Mar, participa con la carrera de Ingeniería Pesquera con opción en Pesca Industrial” (SEP, 2009, pp.20-23, <http://www.sems.gob.mx> y <http://www.ses.gob.mx>).

1.4.1.4. El director de una dependencia del SECyTM.

El Director de una organización educativa del SECyTM, es el responsable directo de administrar la prestación del servicio educativo.

1.4.1.5. Propósitos por materias administrativas.

Propósito:

Conforme a la SEP (1987), es “Administrar la prestación del servicio educativo del nivel medio superior y superior en la organización educativa a su cargo, de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos por la Dirección General de Ciencia y Tecnología del Mar” (p.102).

Los organismos centralizados están laborando en un esquema de planeación estratégica, cuyos resultados finales están programados para alcanzarse en el año 2025. El Poder Ejecutivo Federal, implantó el programa intragob (planeación estratégica y calidad total), a partir del año 2001; tal y como se implantó en el Consorcio Minero “Peña Colorada”, en Manzanillo, Col; por Alfredo Acle Tomasini, quien también es autor del texto “Planeación Estratégica y Calidad Total” editado por la Editorial Grijalbo en 1990, pp. 302, (Información proporcionada por el Mtro. Gerardo Altamira Muratalla, Superintendente de Producción y Operaciones, en la empresa en mención, el 9 de febrero del 2008). El proceso de planeación estratégica en el SECyTM; fue elaborado de manera genérica por el Consejo Directivo, el cual está integrado por los 39 directivos del Subsistema y cuyo objetivo fue en que cada uno lo adecuara a las necesidades de cada organización educativa, sin alterar los objetivos previamente establecidos fijados a lograr en el año 2025. Así mismo, tienen funciones en materia de organización escolar; la cual es considerada por varios autores como una fase del proceso administrativo, que conforme a Lerma (2003), “tiene como fin la estructuración adecuada de los elementos que intervienen en el logro de los objetivos propuestos mediante procedimientos, técnicas y estrategias que permitan la coordinación y actividad para obtener el éxito deseado” (pp.1-36); por su parte, para Gámez Jiménez (1999), la organización escolar es “la coordinación de todos los elementos y factores que intervienen en el proceso educativo, asignar tareas congruentes con los niveles de autoridad y responsabilidad, delegando funciones, estableciendo la estructura que facilite la optimización de los servicios educativos” (p.38).

La organización, que presta la escuela; es decir la organización requiere, conforme a González García (2000):

- “Claridad y precisión de objetivos.
- Una estructuración para alcanzar los objetivos señalados en la organización.
- La fijación y agrupamiento de las funciones dentro de las áreas afines.
- Asignación de labores a los puestos.
- Coordinación de autoridad y responsabilidad.

La organización escolar se ocupa de los problemas materiales, intelectuales y morales que entraña el gobierno y la administración de la comunidad escolar.

Su instalación, mobiliario, material de trabajo, su conservación, higiene, disciplina, clasificación de los alumnos, relaciones de las dependencias entre sí, cooperación entre escuela y familia, obra de extensión cultural en el medio social, etcétera.

Todos ellos para la educación, que es el fin fundamental de la escuela” (pp.55-62). Conforme a Jiménez y Coria (2000), “organizar la actividad escolar es organizar la vida del educando, disponiéndolo todo de tal manera que se sienta estimulado, convenientemente guiado, alentando en sus afanes y su capacidad creadora, no perseguido ni ahogado por sistemas rígidos y autoridades que matan toda iniciativa y que conducen a la rutina” (pp.16-17); por lo que la organización escolar deberá contemplar en la esencia de su estructura y fines, una ruta que conduzca al desarrollo humano pleno, donde para el alumno tenga sentido y significado el existir, el vivir, el estar aquí, el tener la oportunidad de contribuir a la construcción de un mundo mejor con horizontes llenos de esperanza que vislumbren caminos enaltecidos, tal y como lo señala el Artículo 3ro. Constitucional.

Por otra parte; los directivos tienen funciones en materia técnico-pedagógicas; servicios asistenciales; extensión; vinculación con el sector productivo de bienes y servicios; control escolar; recursos humanos; recursos financieros; recursos materiales y supervisión.

1.4.1.6. El puesto de director en una organización del SECyTM.

Conforme a la SEP (1987), el puesto de un directivo es:

1). “Identificación:

• Nombre del puesto	Director del plantel.
• Clave:	E-0 / 40 horas.
• N° de plazas:	Una por plantel.
• Ubicación:	CETAC, CETMAR o ITMAR.

2). Relaciones de Autoridad:

Jefe inmediato:	<ul style="list-style-type: none">• Director de Operación de la DGCyTM.
Subordinados:	<ul style="list-style-type: none">• Subdirector del plantel.• Jefe del Departamento de Extensión.• Jefe del Depto. de Servicios Administrativos.• Jefe de Depto. de Planeación, Programación y Evaluación.• Jefe del Depto. de Operación de Flota Educativa.

3). Comunicación:

Interna:	<ul style="list-style-type: none">• Unidades orgánicas a su cargo, personal y alumnos del plantel.
Externa:	<ul style="list-style-type: none">• Gobierno del Estado.• Presidencia Municipal,• Dirección General de Servicios Coordinados de Educación Pública en el Estado.• Otras instituciones educativas, empresas y organismos de los sectores público y privado.

4). Especificaciones del puesto:

Escolaridad:	<ul style="list-style-type: none">• Título de Licenciatura en especialidades relacionadas con los recursos marinos.
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none">• En labor docente mínimo de 3 años.
Conocimiento:	<ul style="list-style-type: none">• En Administración General.• En Ciencias de la Educación.• En Ciencia y Tecnología del Mar, acorde con las especialidades del plantel.
Aspectos personales:	<ul style="list-style-type: none">• Sentido de responsabilidad.• Sentido de innovación.• Iniciativa.• Madurez de criterio.• Capacidad para motivar, dirigir y controlar personal.• Capacidad para la toma de decisiones.• Capacidad para resolver situaciones conflictivas.• Autoridad moral.• Facilidad de expresión oral y escrita.• Buenas relaciones humanas.• Capacidad conciliadora” (pp.33-34).

1.4.1.7. Leyes, programas, reglamentos, instructivos, manuales y normas para la observancia del director de una dependencia del SECyTM.

- “Artículo 3ro. Constitucional.
- Artículo 123 Constitucional, apartado B.
- Legislación Burocrática.
- Ley para la Coordinación de la Educación Superior.
- Ley Federal de Educación.
- Ley de Profesiones.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- Ley Federal de los Servidores Públicos.
- Legislación Marítima Mexicana.
- Ley General de Comunicaciones.
- Ley de Sociedades Cooperativas.
- Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública.
- Reglamento Interior de la Dirección General en Ciencia y Tecnología del Mar.
- Reglamento para Prevenir Abordajes en el Mar.
- Manual de organización del plantel, vigente.
- Manual para la aplicación del subsidio federal, vigente.
- Manual para la aplicación de los ingresos propios y donaciones, vigente.
- Manual para el control de los recursos materiales, vigente.
- Instructivos vigentes para la elaboración de los Programas Operativos Anuales, para el mantenimiento de infraestructura y equipo, y para la elaboración del Programa General de Obra (PGO), vigentes.
- Instructivos para la propuesta de proyectos de investigación básica, de investigación aplicada y de desarrollo tecnológico, vigentes.
- Manuales para el estímulo del personal docente y administrativo, vigentes.
- Manual de sistemas de gestión de la calidad (directrices para la aplicación de la norma NMX-CC-9001-IMNC-2000 en educación).
- Plan Nacional de Desarrollo, vigente.

- Programa Nacional de Educación, vigente.
- Modelo de la Educación Media Superior Tecnológica.
- Estructura del Bachillerato Tecnológico.
- Acuerdos y disposiciones vigentes emitidos por la Dirección General en Ciencia y Tecnología del Mar; por la Subsecretaría de Educación Media Superior; por la Subsecretaría de Educación Superior y por la Secretaría de Educación Pública” (SEP, 2004, pp. 45-46).

1.5. Colofón.

En este punto es conveniente señalar, que mientras el proceso de planeación que se realiza en las organizaciones educativas es por ciclo escolar-*agosto de un año de antelación a julio del año consecutivo*- el presupuesto se asigna por año fiscal: *enero-diciembre del mismo año*; situación que probablemente dificulta, de que lo que se planeó, se logre.

Dentro de este punto se puede señalar que las estructuras de organización son verticales y no planas, situación que aumenta el valor de la ruta crítica (desde que se toma la decisión por parte de los directivos, hasta su ejecución).

Conforme a lo señalado en el Capítulo I, se debería de realizar un diagnóstico interno de las debilidades y fortalezas de cada dependencia educativa; puesto que la problemática anterior es la que detectan el Directivo y Jefe del Departamento de Planeación, Programación y Evaluación de cada plantel; así como en las Oficinas Centrales del Subsistema de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar; asimismo el diagnóstico anterior, debería de elaborarlo personal ajeno a cada organización educativa, con el fin de que sea completamente objetivo.

Con base a la importancia del SNET, se reviste, la necesidad de investigar el por qué no se logran los objetivos operativos en el SECyTM a fin de seguir formando profesionistas en las áreas tecnológicas que se dediquen a la extracción, transformación, producción y venta de productos finales, con el respectivo valor agregado que ello representa y la creación de micro, pequeñas y medianas empresas que generen empleos y riqueza para nuestro país.

Los sectores productivos mencionados, también originan la creación de empresas subcontratadas (se realiza outsourcing en este sector).

Conforme a lo anterior, se puede señalar la relevante importancia que tiene el capital humano que se forma en las organizaciones educativas del SECyTM, en el desarrollo económico del país y el cual se ve reflejado en la balanza comercial que cada año elabora la Secretaría de Economía. Por otra parte, es menester señalar que los directivos de las organizaciones educativas del SECyTM; tienen escolaridad de licenciatura y posgrado en las áreas químico biológicas y físico matemática; lo que dificulta el dirigir y comprender los tópicos de estudio del área económico administrativa, y solo de manera aislada y no consistente reciben cursos de administración y legislación educativa; lo que representa que los que tienen conocimientos administrativos, los han adquirido de manera autodidacta (es decir, los directivos administran empíricamente; pero no dirigen; o sea son administradores empíricos, pero no líderes); por lo que en el Subsistema se deberían formar profesionistas en el área económico administrativa; y asimismo hasta el perfil deseable (Doctorado); señalado por el PROMEP (Programa de Mejoramiento del Profesorado).

En virtud de que los directivos tienen funciones en materia de planeación; se hace necesario que los directivos tengan conocimiento del proceso de planeación estratégica, que conforme a Morrisey (1996), es el “pensamiento estratégico (misión, visión, valores y estrategia), del análisis interno general y por cada una de las áreas (fortalezas y debilidades, procesos, estructura organizacional: áreas, funciones, métodos y procedimientos, políticas y estrategias), análisis externo (oportunidades y amenazas), programa de trabajo (tareas, tiempos, responsables)” (pp.2-40 y 55), y finalmente saber implantarlo en el plantel. Por otra parte; si se analiza la misión de la Dirección General de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar; se cita textualmente que es “Formar profesionistas de alto nivel con dominio de las nuevas tecnologías, que sean innovadores, competitivos, críticos... lo cual será promovido a través de profesores comprometidos con el sector educativo... (...)”.

Aquí surgen algunas interrogantes: ¿A qué se le llama nuevas tecnologías? ¿Cómo se mide la innovación, la competitividad y la crítica?

¿Cuándo se ha medido el compromiso de los profesores con el sector educativo?; cuando se afirma que lo cual será promovido a través de profesores comprometidos con el sector educativo. . . ¿Qué acaso por decreto o normas se crea el compromiso?, como ocurrió con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en el sexenio anterior en nuestro país; si en las aulas se enseña con retroproyector, pintarrón y algún material didáctico, comparativamente con la de otros planteles y algunas universidades públicas y privadas en el país; asimismo no se ha medido la innovación, la competitividad y la crítica; en los años que tiene de vida el SECyTM; por otra parte, este es el primer trabajo del compromiso, y son los directivos, el objeto de estudio de esta investigación. Aquí se demuestra, la falta de conocimiento en materia de investigación en las áreas de las ciencias sociales y económico administrativo; tanto de los directivos, como de las autoridades centrales de la SEP. Algo muy similar ocurre, con las especificaciones del puesto de los directivos, en lo que concierne a los aspectos personales: sentido de responsabilidad e innovación; iniciativa, madurez de criterio; capacidad para motivar, dirigir y controlar personal; etc., entre otros.

La estructura y diseño organizacional en las organizaciones educativas, son burocráticas; tal y como lo concibió el alemán Max Weber.

Capítulo II. Marco teórico conceptual.

2.1. El compromiso personal.

Juaneda Ayensa y González Menorca (2005), señalan que “el compromiso organizativo, ha sido un tópico investigado extensamente cuyo interés deriva del hecho de estar asociado a algunos de los principales resultados organizacionales como el desempeño, la satisfacción laboral, el absentismo, las bajas tasas de rotación del personal, la moral o la eficiencia organizativa” (p. 3590). Lo anterior coincide con Griffin y Bateman, (1986, pp. 99-113); Mathiu y Zajac (1990, pp. 171-194); Mowday, Porter y Steers (1982, pp. 224-247) y Reichers, (1985, pp. 121-136).

Juaneda Ayensa y González Menorca (2005), afirman que “la importancia del compromiso organizativo como constructo se debe a que es uno de los elementos fundamentales sobre los que se sustenta la estrategia organizativa. El deseo de permanencia de los individuos, y la reducción de la intención del abandono, facilitarán la implantación y desarrollo estratégico, por tanto la consecución de objetivos y metas. Bajo el marco de las organizaciones sin ánimo de lucro, pretendemos delimitar el significado del término y sus dimensiones. Aunque el volumen de investigaciones es amplio, existe disparidad en cuanto a los resultados obtenidos y sobre las direcciones tomadas. La revisión bibliográfica, permite establecer el marco teórico bajo el cual se desglosan los distintos aspectos que determinan la naturaleza del vínculo, desarrollándolo en torno a las principales dimensiones recogidas en los trabajos previos; el objetivo final consiste en realizar una aportación que favorezca en cierta manera el esclarecimiento del término *compromiso organizativo* y facilitar a las Organizaciones No Lucrativas (ONL) una medida que les permita analizar la capacidad de retención de los trabajadores y voluntarios, o si dicho vínculo es consistente para todos los grupos de interés participantes” (p. 3590).

2.1.1. Delimitación del concepto.

Conforme a Juaneda Ayensa y González Menorca (2005), afirman que “a lo largo de las cuatro últimas décadas el compromiso organizativo ha sido definido y medido de distintas maneras, aunque existe una creencia generalmente aceptada de que el

compromiso es un concepto positivo tanto para los trabajadores como para la organización”. Lo citado anteriormente, también es señalado por (Mowday; 1998, p. 388).

Juaneda Ayensa y González Menorca (2005), señalan que “sin embargo, la falta de consenso en la definición no supone la carencia de un *corpus* común que permita diferenciarlo de otros constructos relacionados, como la satisfacción, motivación, implicación.

La diferencia con respecto a la satisfacción laboral del compromiso, desde el punto de vista organizativo, es que se trata de un constructo más global, reflejando una respuesta afectiva general a la organización como un todo, mientras que la satisfacción laboral esta intrínsecamente ligado a un puesto de trabajo y a ciertos aspectos laborales”(p. 3591). Lo anterior es afirmado por Baker y Baker en 1999 (pp. 85-95).

De ahí que el compromiso, conforme a Juaneda Ayensa y González Menorca (2005), “enfaticen en aspectos asociados a la organización, como son las metas y valores, mientras que la satisfacción laboral se centra en aspectos del entorno de trabajo donde el empleado desarrolla su actividad (Mowday, R.T.; Porter, L.W.; Steers, R.M. (1979, p. 226).

El compromiso es algo más estable en el tiempo, sin embargo la satisfacción laboral muestra reacciones inmediatas a aspectos tangibles y específicos de las tareas desarrolladas y del entorno de trabajo.

En relación con la motivación ambos tienen en común el estar relacionados con un esfuerzo realizado por los individuos, sin embargo el compromiso infiere a un individuo, el deseo para realizar un esfuerzo mayor, mientras que la motivación confiere el significado que el individuo empleará para realizar un mayor esfuerzo (Sager y Jonhston, 1989, pp. 30-41).

La motivación es un comportamiento sistemático que es dirigido hacia una meta, (Steers y Porter, 1987, pp. 6-7). “La implicación laboral ha sido definida como el estado mental que refleja el grado de identificación psicológica del individuo con su trabajo.

Al igual que sucede con la satisfacción, ambos constructos están asociados a un trabajo de forma específica. Con respecto a este punto, la idea diferencial que le confiere identidad y sobre la que se centra el sentido del término parece indicar que se trata de

una vinculación del individuo, dentro del marco de la organización, llevando asociada una disminución de la intención de abandono.

El sentido global del compromiso es la vinculación de una persona hacia un objeto (metas, cambio, organización...), aunque no existe unanimidad en torno a la naturaleza de dicha vinculación, lo que ha generado diferentes aportaciones que amplían el sentido del término” (p. 3591).

Tabla 1. Definiciones de compromiso.

AUTOR	DEFINICIÓN
Becker (1960)	El compromiso surge cuando una persona, por la realización de inversiones para el mantenimiento de ciertos intereses, permanece con una consistente línea de actuación.
Mowday, Porter y Steers (1982), y (1978); Mowday et. al. (1979) y (1998)	Compromiso organizativo es la fuerza con la que un individuo se identifica con una organización en particular y su implicación en ella.
Sheldon (1971)	...una actitud u orientación hacia la organización la cual vincula o anexiona la identidad de la persona a la organización.
Wiener (1982)	La totalidad de presión normativa para actuar en un sentido que se corresponde con las metas y objetivos de la organización.
O'Reilly y Chatman, (1986)	Vínculo psicológico sentido por una persona hacia una organización, que reflejará el grado con el cual el individuo interioriza o adopta características o perspectivas de la organización.
Allen y Meyer, (1990)	Estado psicológico que ata al individuo a una organización.
Mathieu y Zajac, (1990)	Atadura o enlace de un individuo hacia la organización.
Morris y Sherman, (1981)	Actitud en forma de vínculo existente entre una organización y un individuo.
Salancik (1977)	Un estado del individuo el cual llega a estar vinculado por sus acciones y a través de ellas a unas creencias que a su vez sustentan esas actuaciones.
Dwyer, Oh. (1987)	El compromiso como promesa implícita o explícita entre los compañeros del intercambio, de cara a mantener la relación.

FUENTE: Juaneda Ayensa y González Menorca (2005, pp. 3591-3592).

Se observa en la tabla anterior, conforme a Juaneda Ayensa y González Menorca (2005), “que para todos los autores el compromiso supone una vinculación que implica o bien un comportamiento o una actitud, siendo necesario que dicho vínculo conlleve un comportamiento en un particular sentido de actuación o una actitud positiva hacia una organización, que predisponga al individuo a comportarse de tal manera que beneficie a la entidad (Meyer y Herscovitch, 2001, p.301). Se considera al compromiso organizativo, como la fuerza con la que un individuo se siente vinculado a una organización y que implica el seguimiento de un curso de acción relevante para la organización. En el desarrollo del estudio del concepto del compromiso se ha presentado división de opiniones en torno a la naturaleza del constructo (actitudinal vs. comportamental) y a sus dimensiones (constructo unidimensional vs. multidimensional). La evolución en los estudios y una ampliación del concepto mediante la posibilidad de diferentes enlaces con la organización ha planteado la multidimensionalidad del término. La multidimensionalidad del constructo *compromiso organizativo* es una de las cuestiones que mayor controversia ha generado; esta pluralidad de opiniones se debe, a la evolución que ha sufrido el término pasando a ampliarse la noción del mismo hasta el concepto que suponen los diferentes vínculos creados entre el individuo y la organización que generan el deseo de permanencia en ella” (p. 3592).

Tabla 2. Evolución del concepto compromiso organizativo.

AMPLITUD- CONCEPTO	AUTOR	APLICACIÓN EMPÍRICA
Unidimensional: Compromiso Afectivo.	Porter et. al. (1979).	Liman, Steers, Mowday (1979); Mowday et al. (1979); Morris, Sherman (1981); Angle, Perry (1983); Stumpf, Hartman (1984); Lincoln, Kallenberg (1985); Curry, Wakefield, Price, Mueller (1986); Jonhston et al (1987); Pierce, Dunham (1987); Michaels et. al. (1988).
Doble Dimensión:	Compromiso Afectivo y Continuo.	Meyer y Allen (1984); Mathieu y Zajac (1990).
	Compromiso en Valores y Compromiso de Permanencia.	Angle y Perry (1981); Mayer y Schoorman (1992, 1998).
Triple Dimensión:	Compromiso Afectivo, Continuo y Normativo.	Meyer y Allen (1990).

	Compromiso de Conformidad, Identificación e Internalización.	Modelo de O'Really y Chatman (1986); Harris, Hirschfeld, Field y Mossholder (1993).
	Compromiso Afectivo, Moral y Continuo.	Jaros et. al. (1993).
	Compromiso Moral, Calculativo y Alienante.	Penley y Gould (1988).

FUENTE: Juaneda Ayensa y González Menorca (2005, pp. 3592-3593).

Juaneda Ayensa y González Menorca (2005), indican que “desde el punto de vista práctico, el volumen de literatura asociada con el compromiso organizativo y las diferentes interpretaciones dadas al término hace que se replantee su significado y especialmente dentro del ámbito de las organizaciones, sin ánimo de lucro y especialmente desde el tratamiento especial dado a los voluntarios.

La justificación que se le da a este tratamiento es:

1. Se trata de organizaciones que poseen un fuerte sentido de servicio y una filosofía propia “*sin ánimo de lucro*” lo cual genera unos valores explícitos.
2. Como “*transformadoras de personas*” son intensivas en mano de obra.
3. Parte del factor humano, que no recibe una remuneración económica como contraprestación.
4. Y la mayoría presenta problemas financieros que generan incertidumbre frente al desarrollo de la actividad en el futuro.

A partir de estas peculiaridades y de las diferentes vinculaciones que pueden generarse entre el individuo y la organización, así como las diferentes relaciones con otras variables” (p. 3593).

2.1.2. Antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo.

Juaneda Ayensa y González Menorca (2005), afirman que “la segunda rama de investigación que se centra en el compromiso organizativo ha dirigido sus esfuerzos en

determinar cuál es el proceso de generación, las variables causantes o antecedentes, las variables asociadas y las consecuencias del compromiso” (p. 3593).

Steers (1977, citado por Mowday, 1998), “realiza una de las primeras investigaciones donde aparecen reflejadas las relaciones entre el compromiso y algunas variables sobre resultados individuales como absentismo, rotación y desempeño.

Este estudio pionero es quizás el prototipo que ha influido sobre investigaciones realizadas con posterioridad” (p.391).

Juaneda Ayensa y González Menorca (2005), señalan que “el volumen de trabajos que analizan las relaciones entre el compromiso organizativo y otras variables es extenso, aunque se continúa abriendo nuevas vías de investigación para tratar de dilucidar el contexto del término. Hasta hace poco tiempo la teoría sobre el compromiso organizativo y la investigación en torno a él se centraba en las consecuencias relevantes para los encargados de la gestión de los recursos humanos, pero actualmente existe un cuerpo creciente de investigaciones cuyo objetivo es determinar las relaciones entre el compromiso y las repercusiones principales para los trabajadores (como el estrés y el conflicto trabajo-familia).

Sin ser exhaustivos en el análisis, se expondrá brevemente algunos resultados obtenidos en diversas investigaciones, aunque uno de los principales inconvenientes es la utilización de distintas escalas de medición del compromiso organizativo, por lo que los resultados no son comparables entre los estudios realizados.

Otro de los problemas presentados es la multitud de variables y diferentes notaciones que aparecen en las distintas investigaciones, generando una mayor confusión.

Tabla 3. Estudios sobre el compromiso.

AUTORES	ESCALA	VARIABLES	RESULTADOS
Porter et. al. (1974)	OCQ (15 ítems).	Satisfacción (global, compañeros, supervisión, trabajo, remuneración y promoción).	Muestran una relación positiva entre el compromiso y todas las subescalas de la satisfacción, aunque con mayor intensidad con respecto a la satisfacción con el trabajo.
Mowday et. al. (1979)		Implicación en el trabajo, satisfacción profesional y perfil de la carrera.	Relación positiva con implicación en el trabajo y en menor grado con el perfil de la carrera.

Morris y Sherman (1981)	OCQ.	<p>Antecedentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Características personales: edad, nivel de estudios, sentido de capacidad. • Características relacionadas con los roles: conflicto de roles, ambigüedad de roles. <p>Experiencias laborales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consideración, estructura inicial. 	Explicativas del nivel de compromiso excepto ambigüedad de roles. Positiva con sentido de capacidad, estructura inicial, edad. Consideración Negativa: conflicto de roles, nivel de estudios.
Hunt, Chonko, Wood (1985)	Hunt, Chonko, Wood (1985) (4 ítems).	<p>Antecedentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atributos personales: ingresos, edad y nivel de estudios. • Características del trabajo: variedad, autonomía, identidad y feedback. <p>Consecuencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción: sueldo, seguridad en el trabajo, global, carrera. 	Los atributos personales son determinantes del nivel de compromiso: edad e ingresos positivamente y nivel de estudios negativamente. Los resultados muestran una relación positiva entre las características del trabajo y el compromiso. El estudio muestra que el compromiso es un predictor consistente de la satisfacción (relación positiva).
Brooke, Russell, Price (1988)	OCQ (9 ítems).	Ingresos, rutinización, centralización, justicia distributiva, conflicto de roles, implicación en el trabajo, responsabilidad familiar.	Positivamente relacionado con justicia distributiva, implicación en el trabajo. Responsabilidad familiar e Ingresos.
Sager y Johnston (1989)	OCQ (15 ítems).	<p>Antecedentes: edad, nivel de estudios, ingresos, socialización previa, alternativas percibidas de trabajo, comportamiento de búsqueda de trabajo, satisfacción laboral, satisfacción con el sistema de promoción, satisfacción con la dirección.</p> <p>Consecuencia: esfuerzo percibido.</p>	Los resultados obtenidos muestran que la satisfacción con la dirección, la socialización previa y satisfacción laboral presentan una vinculación positiva con el compromiso, mientras que el comportamiento de búsqueda de empleo lo hace negativamente. El compromiso aparece como variable explicativa del esfuerzo percibido.
AUTORES	ESCALA	VARIABLES	RESULTADOS
Young, Worchel, Woehr (1998)	No se indica.	<p>Variables intrínsecas: intercambio intrínseco, satisfacción laboral, comunicación, características del trabajo, satisfacción con el liderazgo.</p> <p>Variables extrínsecas:</p>	Los resultados muestran que están relacionadas significativa y positivamente con el compromiso: satisfacción con sistema de promoción, características del trabajo, comunicación, satisfacción con el liderazgo, satisfacción laboral, intercambios extrínsecos e

		satisfacción salarial, satisfacción con el sistema de promoción e intercambio extrínseco.	intrínsecos, recompensas intrínsecas y extrínsecas (la satisfacción salarial no se correlaciona significativamente).
Baker, Baker (1999)	OCQ (15 ítems).	Similitud “ <i>ideológica</i> ” con los restantes miembros de la organización.	Se observa que el compromiso y las diferencias ideológicas están inversamente relacionados.
Bayona, Goñi, Madorrán (1999)	OCQ (9 ítems) C. continuo; Allen y Meyer (1990).	Variables individuales: edad, sexo, estado civil, número de hijos, habilidades individuales, antigüedad en la organización, antigüedad en el puesto y estabilidad.	Los principales resultados del estudio son: <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso actitudinal: se correlaciona significativa y positivamente con: clima, autonomía, satisfacción docente. Participación en las decisiones, número de hijos, oportunidad de promoción, participación en la gestión y edad. Compromiso continuo: Se correlaciona negativamente con: la satisfacción en la investigación, habilidades individuales, edad, participación en la gestión y número de hijos.
Henkin y Marchiori (2003)	Meyer y Allen (1984).	Empowerment.	Los resultados muestran correlaciones positivas mayores con el compromiso normativo que con el afectivo; sin embargo el compromiso continuo se correlaciona negativamente.
Vandenberghe, Bentein, Stinglhamber (2004)	Meyer y Allen (1984). Adaptada.	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo percibido de la organización. • Compromiso afectivo con el supervisor. • Compromiso afectivo con el grupo. • Intención de abandono. 	El estudio muestra que el compromiso con el grupo tiene mayor incidencia sobre el compromiso con la organización que el compromiso con el supervisor. También se demuestra la relación inversa entre el compromiso afectivo y la intención de abandono de la organización.

FUENTE: Juaneda Ayensa y González Menorca (2005, pp. 3595-3599).

En cuanto a las variables que condicionan el nivel de compromiso de los individuos hacia la organización se pueden agrupar en torno a tres categorías:

- Variables relacionadas con las características del individuo,

- Variables relacionadas con los aspectos del trabajo,
- Variables relacionadas con la organización o el grupo” (p. 3600).

Tabla 4. Variables causantes del compromiso.

ANTECEDENTES
Variables relacionadas con el individuo: Demográficas <ul style="list-style-type: none"> • Edad. • Sexo. • Nivel educativo. • Estado civil. • Antigüedad en la organización y en el puesto.
Variables relacionadas con el trabajo desarrollado: <ul style="list-style-type: none"> • Variedad de tareas realizadas. • Autonomía en el trabajo. • Participación en toma de decisiones. • Apoyo de la organización. • Ambigüedad de roles • Conflicto de roles. • Justicia interaccional. • Justicia distributiva. • Justicia procesal. • Transferibilidad de habilidades. • Justicia salarial. • Alternativas percibidas. • Relaciones con el líder.
Variables relacionadas con el grupo/organización: <ul style="list-style-type: none"> • El clima de trabajo. • Liderazgo transformador. • La cohesión dentro del grupo. • Estructura organizativa. • Valores éticos. • El tamaño de la organización. • Sistemas de gestión de la calidad total.

FUENTE: Juaneda Ayensa y González Menorca (2005, p. 3600).

Juaneda Ayensa y González Menorca (2005), señalan que “en relación a las características personales, no parecen resultar elementos que condicionen el nivel de compromiso organizativo de los individuos. Aunque los trabajos no encuentran relaciones fuertes y consistentes entre estas variables personales y los distintos tipos de compromiso, la edad y la antigüedad están vinculadas positivamente con las tres

dimensiones, principalmente con el compromiso continuo ya que como parece lógico los individuos que permanecen en una organización han realizado mayores inversiones en ella, y supondría un mayor coste, el abandono. Las variables asociadas a las experiencias laborales de los individuos generalmente presentan correlaciones más fuertes que las que suponen las características personales, siendo el compromiso afectivo el que mayor fuerza muestra. El sentido es opuesto entre el compromiso afectivo y normativo con respecto al continuo. Las experiencias positivas (apoyo por la organización, liderazgo transformacional, etc.), parecen reforzar el vínculo afectivo con la organización y en cierto grado vienen a generar un sentimiento de deuda con respecto a ésta. Hunt, Wood y Chonko (1989 y 1985), afirman que en el caso de las variables asociadas a la percepción de falta de alternativa como el desarrollo de habilidades o conocimientos específicos son causantes de mayores niveles de compromiso continuo, como consecuencia de las inversiones realizadas dentro de la organización que limitan la posibilidad de encontrar en otra organización los *beneficios* obtenidos en la actual. Dentro de las variables relacionadas con la organización, las organizaciones que poseen un sistema de valores éticos, un clima y una cultura organizativa desarrollan niveles de compromiso afectivo y normativo más elevados” (pp. 79-90 y 30-42). Juaneda Ayensa y González Menorca (2005), afirman que la falta de estudios o la obtención de resultados poco concluyentes sobre aspectos como estructura organizativa o los efectos de estrategias de dirección de recursos humanos sobre los niveles de compromiso, hace suponer que esta será una de las principales direcciones a seguir en el estudio del compromiso” (p. 3601). Juaneda Ayensa y González Menorca (2005), indican que “en relación a las consecuencias sobre el compromiso organizativo podemos clasificar las investigaciones desarrolladas en torno a dos grupos principales:

- Efectos sobre la intención de abandono.
- Otras consecuencias.

El primer grupo de relaciones ha sido ampliamente analizado como parte fundamental de la definición del compromiso (Cohen, 1993, p. 21; Dunham, R. B.; Grube, J. A. y Castañeda, M. B. 1994, pp. 370-380; Mathieu y Zajac, 1990, pp. 171-194; O'Reilly, Chatman y Cadwill, 1991, pp. 492-499; Powell y Meyer, 2003, pp. 1-37; Mowday y

Steers 1979, pp.224-249; Tett y Meyer 1993, pp. 259-293; Vandenberghe, Bentein y Stinglhamber, 2004, pp. 331-348). Los estudios demuestran una fuerte relación negativa con respecto al compromiso afectivo, seguido por el normativo y finalmente el continuo. Sin embargo en relación a las percepciones individuales con respecto a la intención futura de abandono de la organización, produce discrepancias en los resultados en relación al compromiso continuo (Powell y Meyer, 2003, pp. 1-37)” (p 3601).

Tabla 5. Variables consecuentes.

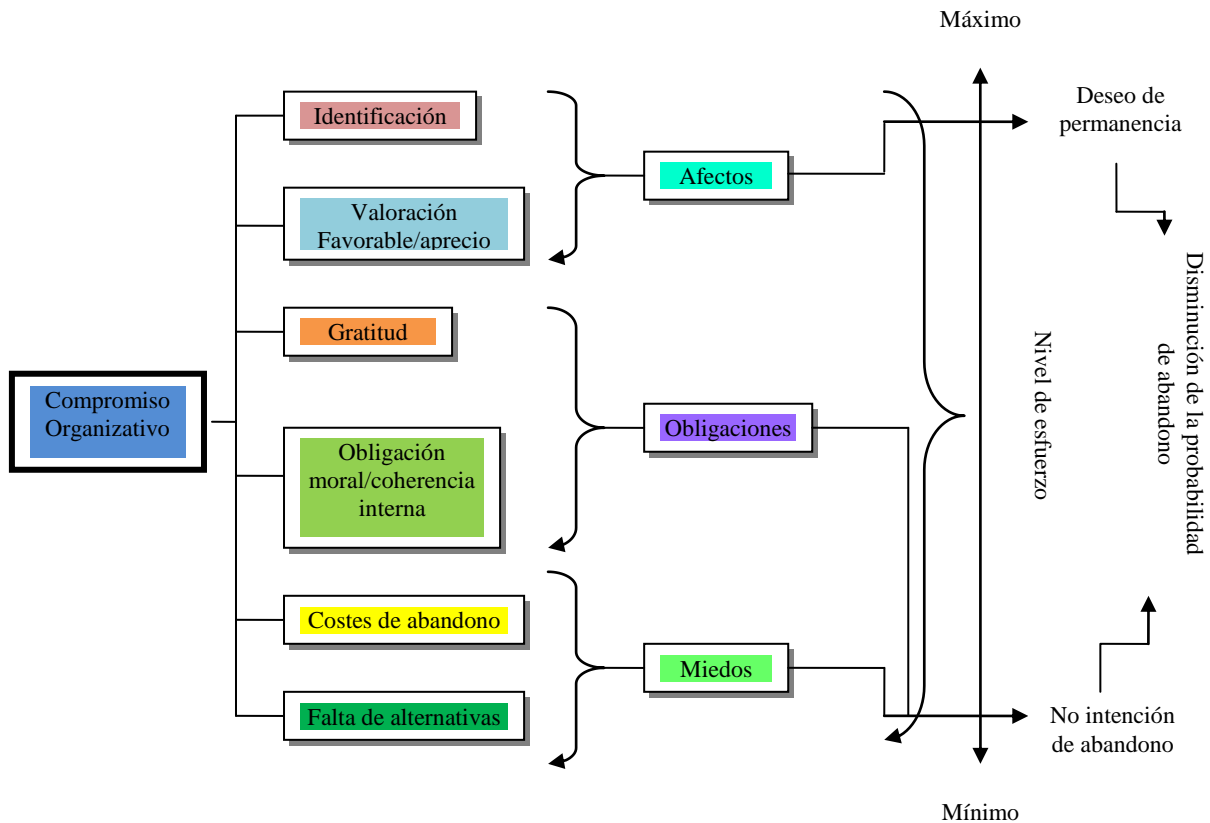
CONSECUENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Intención de abandono.
<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño. • Socialización organizativa. • Estrés. • Conflicto familiar.

FUENTE: Powell y Meyer 2003, (citado por Juaneda A. y González M. 2005, p. 3601).

Continuando con Juaneda Ayensa y González Menorca (2005), señalan que “se considera al compromiso, como un sentimiento del individuo hacia la organización que le condiciona hacia un particular comportamiento o línea de actuación y que disminuye la probabilidad de abandono de la organización. Este vínculo se le ha considerado como un aspecto actitudinal que puede desglosarse en torno a tres posibles dimensiones. La primera sería la dimensión relacionada con los vínculos de carácter efectivo, que se le denomina **Afectos**, una segunda dimensión estaría relacionada con las actitudes vinculadas a miedos o temores individuales, denominada **Miedos**; y una última, **Obligaciones**, que recogería las actitudes que implican sentimientos de obligación y que vinculan psicológicamente al individuo con la organización. Partiendo de estas categorías, se desglosa cada una de ellas en otras subdimensiones, con base en la literatura revisada. El resultado de esta definición teórica previa, es la detección de 6 acepciones del significado del compromiso organizativo, todas ellas asociadas con un

nivel de esfuerzo y finalmente con una disminución de la probabilidad de abandono de la organización, mismas que se detallan a continuación:

Figura 1. Diagrama propuesta para definir el compromiso organizativo.



FUENTE: Juaneda Ayensa y González Menorca, (2005, p. 3603).

Afectos. Bajo esta denominación del compromiso, se pretende recoger aquellas actitudes del individuo que le vinculan con la organización, bien porque valora positivamente los valores que tiene, o bien porque se identifica con ellos. Los trabajos previos relacionados con el Modelo de O'Really y Chatman (1986, pp. 492-499) muestran que este tipo de actitud surge cuando los trabajadores se comportan de cierta manera porque desean permanecer en la organización debido a su atractivo (valores y metas), incluso aunque sus valores y metas podrían no ser los adoptados por ellos.

A.1.) El individuo acepta la influencia para establecer o mantener una relación satisfactoria. Otra matización a introducir en este apartado sería la aportación realizada

por Jaros, Jermier, Koehler y Sincich (1993, pp. 951-995), en la que su dimensión afectiva (*affective*) viene a enfatizar más en aspectos actuales que condicionan el afecto presente, siendo estos afectos un sentimiento de orgullo por pertenecer a esa organización.

A.2.) Por otro lado, otros trabajos muestran una identificación del individuo con el sistema de valores de la organización, en estos casos se refleja un comportamiento dirigido por valores y metas internos que son consistentes con aquellos propios de la organización. La influencia se acepta porque las actitudes y comportamientos son fomentados para ser adoptados y son congruentes con los valores existentes. En este caso, el concepto implica algo más que la mera lealtad, supone una relación activa con la organización intentando alcanzar la consecución de metas organizativas como camino para la consecución de las propias. Sería una adopción del significado del compromiso afectivo de Modelo de Meyer y Allen (1984, pp. 372-378; y 1991, pp. 61-98) o de la definición dada por Mowday, R.T.; Porter, L.W.; Steers, R.M. (1979, pp.224-247), así como de la dimensión de internalización de O'Really y Chatman (1986, pp.492-499).

El motivo por el que se cuestiona el desglose en estas dos subdimensiones, es debido a la diversidad de interpretaciones dadas a la vertiente afectiva del término. Esta división la vemos en el Modelo de O'Really y Chatman (1986, pp. 492-499) recogida en las dimensiones de identificación e internalización. Algunos autores las han considerado como una sola ya que presentan altos niveles de correlación, aunque diferentes patrones de correlación con respecto a medida de otras variables (Caldwell, D. F.; Chatman, J. A.; O'Reilly, C. A. 1990, pp. 245-261; O'Reilly, C. A.; Chatman, J.; Cadwli, D. F. 1991, pp.487-516; Vanderberg, Self y Seo; 1994, pp. 535-547). Sin embargo, otros trabajos (Harris, Hirschfeld, Field y Mossholder, 1993, pp. 459-481) obtienen resultados que apoyan el Modelo de O'Reilly y Chatman (1986, pp. 492-499).

Miedos. La dimensión señala cómo las personas se sienten vinculadas a la organización debido a que el abandonarla supondría la pérdida de ciertas condiciones o derechos adquiridos o por la falta de alternativas.

M.1.) Inversiones realizadas relacionadas con el deseo de permanencia debido a los costes asociados al abandono. Según la definición adoptada por Becker (1960, p. 33),

el compromiso organizativo asociado a la valoración que realiza un individuo de los costes que implica el abandono de la organización en la que trabaja, los costes de la renuncia a una situación o status resultantes de los esfuerzos realizados. El compromiso se define como una disposición para desplegar una determinada línea consistente de comportamiento como resultado de la acumulación de inversiones que podrían perderse si dicha línea de acción fuese discontinua (González, L.; Antón, C.; 1995, p. 90).

Consecuentemente, el enfoque del compromiso en relación a las inversiones realizadas, todas las actuaciones llevadas a cabo por un individuo después de pasar a formar parte de una organización, serán para intentar justificar su permanencia (Becker, 1960, pp. 32-42; Salancik y Pfeffer 1977, pp. 427-456). La medición de esta conceptualización ha sido operativizada tradicionalmente mediante las escalas de Ritzer y Trice (1969, pp. 475-479); Alutto y Hrebiniak (1973, pp. 450-453), y posteriores trabajos, como los de Mayer y Schoorman (1992, pp. 671-684 y 1998, pp. 15-20), redennominan la dimensión asociada con el deseo de permanencia, utilizada por Angle y Perry (1981, pp.123-146), y la reconducen asociándola a las inversiones realizadas.

M.2.) Falta de alternativas (McGee y Ford (1987, pp. 638-642), pioneros en el estudio de la bidimensionalidad del compromiso basado en la teoría de Becker, plantean por primera vez esta cuestión tras detectar dos dimensiones de compromiso continuo; y comprueban mediante el análisis factorial que presentaba dos factores interpretables; uno, el sacrificio percibido asociado con el abandono y dos, falta de alternativas. Posteriores análisis factoriales confirmatorios han apoyado este hallazgo, señalando que el primero de los factores se encuentra más próximo a la definición dada por Becker. El mayor apoyo para esta afirmación viene dada tras el meta análisis realizado por Meyer, J. P.; Stanley, D. J.; Herscovitch, L. Y Topolnytsky, L. (2002, pp. 20-52), que muestra una correlación mayor (negativamente) con la probabilidad de abandono de la organización que la falta de alternativas. Un nuevo interrogante planteado por Allen y Meyer (2000, pp. 285-314) es la consideración de la falta de alternativas percibida como un antecedente del compromiso continuo más que una parte del constructo por sí mismo. Hackett, R. D.; Bycio, P.; Hausdorf, P. A. (1994, pp. 15-23); Meyer, Allen y Gellatly (1990, pp.710-720); Allen y Meyer (1996, pp. 252-276); señalan que los

resultados obtenidos que disgregan en dos dimensiones el compromiso continuo han sido apoyados por los estudios mediante análisis factorial discriminante; aunque existen otros resultados que señalan la unidimensional, como los obtenidos por Dunham R. B.; Grube, J. A. y Castañeda, M. B. (1994, pp. 370-380); Ko, Price y Mueller (1997, pp. 961-973).

Obligaciones. La tercera y última dimensión viene determinada por el enlace entre el individuo y la organización, por el cual los individuos se sienten obligados a permanecer ligados a la organización. Sobre esta dimensión existe menos bibliografía de referencia.

O.1.) Gratitud: sentimiento de obligación debido a que he recibido más de lo que he aportado. En este caso es de importancia relevante la teoría del intercambio, pero el individuo se siente en una situación favorable de desequilibrio que fomenta el sentimiento de deuda con respecto a la organización, sentimiento de obligación a permanecer en ella considerando que este comportamiento es el correcto.

O.2.) Obligación moral: bajo este concepto se pretende recoger la necesidad de coherencia interna presentada en la teoría de la disonancia cognitiva de Festinger (1957), la cual describe la tendencia de los individuos a reconciliar las incoherencias internas. Debido a este deseo de coherencia interna, las actitudes y creencias de un individuo podrían no ser solamente determinantes de un comportamiento sino que serían consecuencias de este.

Este enfoque asume que las actitudes son relativamente privadas, maleables y no siempre claramente identificables. En comparación, los comportamientos son más públicos, y una vez realizado un acto, éste es irrevocable (aunque las consecuencias del mismo sólo lo sean). Así, las actitudes, elementos más fácilmente modificables, se moldearán en torno a lo menos maleable que son los comportamientos, mecanismo por el cual el individuo se esfuerza por mantener la coherencia entre ambos (Oliver, 1990, p. 20). Esto supondría que una actuación realizada modifica una actitud si existe alguna inconsistencia entre ambas” (pp. 3601-3605).

Juaneda Ayensa y González Menorca (2005), afirman que “en este caso, las organizaciones del tercer sector, esta *connotación moral* viene especialmente condicionada por una serie característica que poseen, entre ellas, la función de

reivindicación o presión política que garantice un nivel de derechos para un colectivo, o la generalidad de la sociedad, y como transformadoras de individuos.

Desde este punto de vista, el vincularse a una de estas organizaciones es una demostración pública de ciertas convicciones y las actuaciones en el marco de dicha identidad, que favorecerán la identificación del individuo con las declaraciones ideológicas de la organización. En el caso de que no exista una plena identificación entre los sistemas de valores y creencias de la organización y el individuo, la dimensión de la organización y la dificultad para modelar ese sistema de valores generará un adoctrinamiento sobre los individuos como herramienta de socialización.

El resultado será una vinculación con la organización como un comportamiento coherente en base a la demostración pública de un sistema ideológico. En el caso del sentimiento de gratitud hacia la organización, viene argumentado debido a que la mayoría de estas organizaciones prestan servicios que no son prestados por el sector público o en diferentes condiciones por el sector privado, y que favorecen la solución de un problema a personas en situaciones de cierta complejidad. Esto favorecerá que dichas personas se sientan vinculadas a la organización como demostración de gratitud por la ayuda prestada” (pp. 3605-3606). Juaneda Ayensa y González Menorca (2005), indican que “en cuanto a la existencia de esta tercera dimensión, existe un menor volumen de literatura para argumentarla y menor volumen de trabajos que lleven a cabo la contrastación empírica. Trabajos como el de Meyer y Allen (1996, pp. 252-276), muestran unas correlaciones bastante elevadas entre su dimensión de compromiso normativo y el compromiso afectivo, por lo que se plantea que sean una misma dimensión. Aunque el análisis factorial confirmatorio demuestra consistentemente un mejor ajuste cuando ambos definen factores diferentes. Apoyan estos resultados investigaciones desarrolladas por Dunham, Grube y Castañeda (1994, pp. 370-380) y Hackett, Bycio y Hausdorf (1994, pp. 15-23).

Como conclusión, de los estudios e investigaciones anteriores, la complejidad de este tipo de conceptos y la disparidad de interpretaciones dificultan la elaboración de medidas universales que permitan estudiarlos con mayor profundidad. Si se pudiera entender el proceso por el cual los empleados llegan a estar comprometidos con una organización y como ese proceso puede ser dirigido, sería un gran hallazgo tanto para

los trabajadores como para los empleadores. Para lo cual es necesario aunar esfuerzos y la promoción de investigaciones en una misma dirección” (p. 3606). Conforme a Cantisano, Lisbona, Palací y Alonso (2004) y Salvador (2005), se argumenta que a “pese a todos los esfuerzos, la evidencia empírica indica que la estabilidad del servicio se consigue si las instituciones logran comprometer a sus empleados. En este sentido, el análisis del compromiso organizacional ha ido adquiriendo cada vez más fuerza, siendo las aportaciones de Meyer y Allen (1984, pp. 372-378), las que han provocado un mayor impacto.

Estos autores sugieren que el compromiso comprende tres facetas: *emocional*, relacionado con el grado de identificación desarrollado por los trabajadores; *pertenencia*, indica la necesidad de los empleados de continuar en el puesto; y *normativo*, se trata de una obligación percibida para permanecer en la institución. Incuestionablemente, cada una de estas dimensiones está compuesta por elementos de diversa naturaleza. Así el compromiso normativo se basa generalmente en las reglas recíprocas institucionales. Por su parte, el compromiso de pertenencia se relaciona con los costes percibidos que supone abandonar la organización. Por último, el compromiso emocional se logra cuando se satisfacen las necesidades individuales y se cubren las expectativas de los trabajadores, siendo ésta la modalidad en la que depositamos nuestra atención. En esta investigación se analiza, qué aspectos psicológicos hacen que el trabajador se encuentre emocionalmente vinculado al puesto, siendo capaz incluso de arriesgar esfuerzos personales en beneficio de la institución. En concepto, se utiliza como variable criterio el compromiso de los empleados, mientras que las variables predictoras serán el bienestar psicológico, la satisfacción con el trabajo y la satisfacción con la vida” (pp. 363-368 y pp.316-322). Bayona, Cristina; Goñi, Salome y Madorran Cristina (1999), presentan un esquema elaborado por Mathieu y Zajac (1990), donde se muestra que “el compromiso organizacional se ve determinado por un grupo de variables denominadas, antecedentes... relaciones... y consecuencias... donde entre los antecedentes se encuentra el clima laboral... en las relaciones, la participación en el trabajo... y en las consecuencias, el rendimiento en el trabajo, el absentismo y a la rotación” (p. 7).

A continuación se muestra el esquema elaborado por Mathie y Zajac en 1990:

Figura 2. Esquema de Mathieu y Zajac (1990).



FUENTE: Bayona y colaboradores (1999, p.7).

Según Wright y Doherty (1998), un elemento decisivo en el compromiso es el bienestar psicológico, entendido como “un estado afectivo en el que se encuentra una persona en su entorno laboral, tanto en términos de activación como de grado de placer experimentado” (pp.17-21). Ya que, tal como indican Mañas, M. A., Marcos, J., Tyson, S., y González, E. (2005), “las personas que experimenten esta sensación tenderán a sentirse dinámicos, contentos, entusiasmados, relajados, etc., mientras que todo lo contrario ocurrirá en aquellos que desarrollen menor bienestar” (pp.19-21).

Lazarus y Folkman (1984) “elaboran un modelo teórico psicosocial para explicar el bienestar psicológico. Para estos autores, el bienestar psicológico depende del tipo de afrontamiento emitido por cada persona. Así, el modelo de afrontamiento transaccional se detiene en los esfuerzos cognitivos y conductuales realizados por los individuos para manejar las demandas internas y/o externas” (pp.1-11). En este sentido, para González, Montoya, Casullo y Bernabeú (2002), “el afrontamiento está determinado por la persona, el ambiente y, también, por la interacción” (pp.363-368).

Al mismo tiempo, conforme a Castro y Sánchez (2000, pp.87-92); Lloret, González, Romá, Luna y Peiró (1993, pp. 21-31); Wright y Doherty (1998, pp. 481-487), “el bienestar psicológico se considera como un componente subjetivo de la satisfacción laboral”; es decir, que entre ambos términos existe cierta relación.

Siguiendo los planteamientos de Locke (1976), se entiende a la satisfacción laboral como “un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de cada persona” (pp.1319-1328); sin embargo, para Price y Muller (2003), señalan que “algunas definiciones más recientes hablan de la satisfacción como una orientación afectiva positiva hacia el empleo” (pp.173-182).

Beer, (1964 pp. 34-44); Cantisano, Lisbona, Palací y Alonso (2004, pp.363-368); Salancik y Pfeffer (1977, pp. 427-456), y Salvador (2005, pp. 316-322), consideran que “la satisfacción laboral va más allá de las emociones, esto es, entienden la satisfacción como una actitud generalizada ante el trabajo”

Diego, Diego y Olivar (2001), afirman que “el interés por la satisfacción laboral reside posiblemente en su capacidad para predecir la permanencia en el trabajo y la productividad laboral” (pp. 629-635). Por esta razón, conforme a Alonso y Pérez (1988), “ha surgido recientemente una gran cantidad de investigaciones, las cuales se detienen en analizar las causas y/o antecedentes de la satisfacción laboral” (pp. 8-14, 1 y 13). Prueba de ello son los numerosos trabajos realizados en distintos contextos, tales como el estudio desarrollado por Castro y Sánchez (2000, pp.87-92) en el ámbito universitario o el de Pereda y Barrachina (1987), llevado a cabo con empleados de escuelas infantiles, cuyo interés recae en “analizar la relación entre la satisfacción laboral y la permanencia en el trabajo” (pp. 20-28). A grandes rasgos podríamos decir que, tal como señalan Peiró y Prieto (1996), *“el pilar central se encuentra en estudiar las actitudes hacia el trabajo conjunto con el compromiso organizacional.*

O sea, la satisfacción laboral es una variable actitudinal que parece afectar al compromiso, a su vez, ésta se encuentra estrechamente vinculada con otras variables psicológicas (bienestar psicológico y satisfacción con la vida)” (<http://dbiref.uvt.nl/iPort?request=fullrecord&db=wo&language=eng&quey=72554>).

Por otro lado, tal como ponen de manifiesto Tait, Padgett y Baldwin (1989), “hay una estrecha relación entre la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida”. (pp. 502-507); señalando Diego, Diego y Olivar, (2001) y Muchinsky (1993), “entendiendo por ésta, la evaluación global que la persona hace sobre su vida” (pp.629-635).

Esta definición indica, que conforme a Atienza, Pons, Balanguer, y García (2000) que “al realizar una evaluación la persona examina los aspectos tangibles de su vida, es

decir, lo bueno y lo malo, y lo compara con un estándar o criterio, llegando a un juicio sobre su satisfacción con la vida” (pp.73-74). Para Near, Rice y Hunt (1980), “existen quienes consideran la asunción implícita de que la satisfacción laboral tiene una influencia causal sobre la satisfacción con la vida. Sin embargo, dicho patrón de influencia aún no está claramente delimitado” (pp. 415-429).

Además, tal como resaltan Peiró y Prieto (1996), *“surgen otros dos inconvenientes. Uno de ellos es la limitación temporal de los trabajos, ya que la mayoría se basa en estudios transversales que no recogen los cambios longitudinales de los sentimientos personales. Otro es que gran parte de los estudios desarrollados hasta el momento apoyan la hipótesis del desbordamiento (spillover), la cual sugiere que una alta satisfacción o insatisfacción en uno de los aspectos puede desbordarse hacia el otro dando lugar a la misma actitud, es decir, establece una relación positiva entre ambos constructos”* (<http://dbiref.uvt.nl/iPort?request=fullrecord&db=wo&language=eng&query=72554>).

Para Lounsbury y Hoopes (1986), “este planteamiento teórico es demasiado simple ya que puede existir más de una relación entre la satisfacción con la vida y la satisfacción laboral en un momento dado para una persona” (pp. 392-401).

El compromiso según Gonzáles Ameiro (2008), es *“volitivo y cognitivo, luego es humano; el compromiso es recíproco se da a cambio de algo que satisface en distinta manera esa entrega personal que cada uno hacemos; y la medida, dependiendo de cada uno de los compromisarios, tendrá más o menos valor personal. El compromiso personal deviene como un valor en alza en una sociedad altamente competitiva, donde la escasez de otros recursos hace del sentido de permanencia que crea ese compromiso algo que puede hacer diferenciador frente a la competencia... (...).”*

“Los valores de antaño- salario, estabilidad, prestigio, etc; han dado paso a nuevos valores: diversidad, medio ambiente, tolerancia, riqueza cultural, etc; que difícilmente se atrapan en un contrato de papel, sin embargo son susceptibles de establecerse a través de un contrato psicológico que con el empleado podemos tener; estos valores se tienen que dar a conocer por las empresas, deben formar parte de su ADN, de manera que son también elementos a utilizar en la competencia por el talento, son elementos que nos comprometen más allá del salario, más allá de consideraciones profesionales

manejadas por otros; son elementos que uno mismo elige como alternativa de un mundo variable y diverso, y eso les da un poder sobrecogedor.

Solo de esa coincidencia de valores vamos a obtener el compromiso personal y sincero de nuestros 20 empleados. El resto será sofisticadamente falso, más falso cuanto más sofisticado queramos hacerlo” ([http://www.rrdigital.es/editorial ampliada.asp?id=853](http://www.rrdigital.es/editorial_ampliada.asp?id=853)).

Para Blanco, Vicente (2005); el “compromiso es un conjunto de comportamientos de las personas de una organización, que permiten conseguir los objetivos de la misma. Comportamientos tales como hacer que las decisiones se ejecuten, o tener la dedicación y la integridad necesarias para intentar conseguir siempre lo mejor para la organización, o tener la automotivación suficiente para superar las dificultades que aparecen, o hacer todo lo necesario para conseguir los objetivos marcados.

En otras palabras, el compromiso en una organización supone tener los comportamientos necesarios para conseguir el éxito de la misma” (pp. 1-4).

Para Loli y Cuba (2007), “Las grandes organizaciones internacionales y algunas nacionales tienen conciencia clara de que el dinero y la tecnología efectivamente no podrán responder de manera efectiva a las exigencias de una sociedad en tanto no se revalorice la intervención del capital humano. Al respecto, se han desarrollado diversas investigaciones, todas ellas vinculadas a factores humanos (valores, compromiso, clima, satisfacción, autoestima, entre otros) que puedan estar influyendo en el rendimiento de los trabajadores para el desarrollo efectivo de las organizaciones” (pp.103-108). Peters y Waterman (1982), estudiaron sobre los valores, encontrando que “la mayoría de las características de las organizaciones exitosas se basan en los valores humanos, como prioridad de sus acciones” (pp.34-41). Cruz R. J. (1997) y Rodríguez E. M. (1993) consideran que “la autoestima y los valores organizacionales son importantes en el éxito personal y organizacional” (pp. 33-36 y 288).

Loli Pineda y López Vega (1998), realizaron una investigación relativa a la autoestima y los valores organizacionales en 105 gerentes de microempresas, encontrando una “correlación significativa entre autoestima y algunos valores organizacionales (lealtad, amor al trabajo, trabajo en equipo), y también autoestima con algunas variables demográficas” (pp.14-21).

Por otro lado, Loli Pineda (2000) estudió estas mismas variables en una muestra de 1,464 estudiantes universitarios de Lima, encontrando que “existe una asociación significativa entre la autoestima y los valores organizacionales: limpieza, responsabilidad, respeto a la persona” (pp.6-8).

Una investigación realizada por Loli Pineda (2005), en una muestra de 205 trabajadores de una Universidad Pública de Lima, arrojó “una tendencia favorable de los trabajadores hacia el compromiso organizacional, y el análisis de los factores indicó una correlación muy significativa y positiva entre satisfacción general con el trabajo y compromiso con el trabajo, compromiso afectivo, jerarquía del puesto y sentimiento de permanencia; mientras que la relación entre el primero y el compromiso de conveniencia es muy significativa pero negativa. Igual ocurrió entre el compromiso con el trabajo y compromiso de conveniencia... y una asociación muy significativa y positiva entre el compromiso con el trabajo y el compromiso afectivo, sentimiento de pertenencia y jerarquía del puesto.

Por consiguiente, la probabilidad que exista correlación entre el compromiso organizacional y autoestima fueron la preocupación del estudio en mención, así como el compromiso organizacional y algunas variables demográficas” (pp. 37-67).

En la investigación de Loli Pineda (2005), se muestra en la tabla, la correlación entre la autoestima y el compromiso organizacional de los trabajadores de la entidad en cuestión.

En términos generales, “los resultados indicaron que no existe asociación entre la autoestima y el compromiso organizacional p (sig. 2-tailed = 0.544), de acuerdo con el coeficiente de correlación de Spearman.

Vale señalar, que la autoestima de los trabajadores es independiente en relación con el compromiso que pueda existir con la organización.

Esto indica que probablemente el respeto, la confianza, el conocimiento y la realización personal de los trabajadores están disminuidos o individualizados, que no están interesados en correr riesgos, o no son capaces de asumir compromisos que los afecten, sobre todo, con la organización donde trabajan” (pp. 6-15).

A continuación se presenta la tabla 6 que indica la correlación entre autoestima y compromiso organizacional en muestra total:

Tabla 6. Correlación entre autoestima y compromiso organizacional en muestra total.

		Puntaje autoestima	Compromiso total
Puntaje autoestima	Coefic. Correlación	1.000	.090
	Sig.		.544
	N	48	48
Compromiso total	Coefic. Correlación	.090	1.000
	Sig.	.544	
	N	48	48

FUENTE: Loli, P. y Cuba, B. (2007, p. 103).

2.1.2.1. La autoestima y los factores del compromiso organizacional.

En la tabla 7 se observa, conforme a la investigación de Loli y Cuba (2007), que “la correlación de Spearman entre el puntaje de la autoestima y los puntajes de los factores del compromiso organizacional. Los resultados muestran que no existe relación entre la autoestima y la satisfacción general con el trabajo ($p < 0.848$), el compromiso de conveniencia ($p < 0.357$), el compromiso afectivo ($p < 0.372$), el sentimiento de permanencia ($p < 0.223$), y la jerarquía del puesto ($p < 0.571$).

En cambio, se encontró que la autoestima de los trabajadores está asociada al compromiso con el trabajo ($p < 0.013$), y esta asociación es positiva. Lo que significa que a mayor autoestima mayor compromiso con el trabajo; es decir, parece no existir ningún otro elemento que los vincule más que con su trabajo en concreto.

Es posible que, debido a la escasez de fuentes de trabajo, a la inseguridad experimentada en el centro de trabajo durante periodos cuando ocurren conflictos, el deterioro de la imagen institucional; entre otras razones, los trabajadores no tienen interés por un vínculo diferente y mayor”.

A continuación se muestra la tabla 7, que indica los coeficientes de correlación entre autoestima y los factores de compromiso organizacional:

Tabla 7. Correlación entre autoestima y factores de compromiso organizacional.

Factores	r Spearman	p-value	Significancia
PUA vs ST	0.028	0.848	n.s
PUA vs CT	0.357	0.013	*
PUA vs CC	-0.136	0.357	n.s
PUA vs CA	0.132	0.372	n.s
PUA vs SP	0.179	0.223	n.s
PUA vs JP	0.084	0.571	n.s

FUENTE: Loli, P. y Cuba, B. (2007, p. 105).

Conforme a los resultados anteriores, Loli y Cuba (2007), afirman “que en la muestra estudiada, no existe asociación entre la autoestima y el compromiso organizacional de los trabajadores, situación contraria, de que esa asociación es posible en tanto la autoestima tiene un contenido afectivo. La autoestima es energía, es pasión y es visión, luego vulnerable a cambios de acuerdo a las circunstancias; también se demuestra que la autoestima es más individual que organizacional, pero que sí afecta a la organización como conjunto (Rodríguez, 1993, pp. 33-36; y Alcántara, 1993, pp. 19-32; citados por Loli y Cuba 2007, pp. 103-108).

Sin embargo, revisando la asociación con cada uno de los componentes del compromiso organizacional, se puede observar que existe asociación de la autoestima con compromiso con el trabajo y no así con los demás componentes. Este resultado es coherente con lo encontrado por Loli Pineda (2005, pp. 6-15), donde afirman que existe asociación entre autoestima y los valores organizacionales tales como amor al trabajo, lealtad y trabajo en equipo, en una muestra de gerentes. Pero también, en una muestra más amplia de estudiantes universitarios, el mismo Loli Pineda (2003) encuentra asociación de la autoestima con valores organizacionales como limpieza, responsabilidad y respeto a la persona” (pp. 8-13). Situación que hace pensar, que la autoestima, sin dejar de ser más individual que organizacional, compromete a la organización como conjunto porque afecta los valores organizacionales.

Respecto al compromiso organizacional, Arias Galicia, Valera, Pineda y Quintana (2003), realizaron un estudio en una muestra de 167 personas, la mayoría de educación superior, provenientes de diversas organizaciones y tamaños de ambos sexos, llegando a la conclusión que “existe correlación significativa entre el compromiso afectivo y

diversas variables organizacionales (antigüedad en el puesto, claridad del rol, compromiso con el trabajo, satisfacción general con el trabajo), así como el compromiso de conveniencia que se correlaciona con claridad del rol, compromiso con el trabajo, satisfacción general con el trabajo. Estos resultados expresaron que el compromiso organizacional es tan importante como la autoestima para el logro de éxitos organizacionales” (pp.6-15). Resultado éste que es confirmado por Loli Pineda (2005) en un estudio similar, esta vez en una muestra de 205 trabajadores de una Universidad Pública de Lima.

Las conclusiones de Loli y Cuba (2007), fueron:

- “No existe asociación entre la autoestima y el compromiso organizacional de los trabajadores; es decir, la autoestima de los trabajadores es independiente en relación con el compromiso que puede existir con la organización.
- Una exploración con cada uno de los componentes del compromiso organizacional, indica que la autoestima de los trabajadores está asociada sólo con el compromiso con el trabajo, y esta asociación es positiva. Lo que significa que a mayor autoestima, mayor compromiso con el trabajo; es decir, parece no existir ningún otro elemento que los vincule más que con su trabajo en concreto.
- Existe la posibilidad, que un estudio en una muestra más amplia y considerando que la autoestima de los sujetos investigados se mantenga estable; pueda arrojar resultados diferentes” (pp.103-108).

Por su parte Mercado Salgado (2003), realizó una investigación para describir el grado de compromiso hacia la profesión con una muestra de 50 enfermeras que laboran en un hospital de atención a la población abierta, ubicado en la Ciudad de Toluca, Estado de México, mediante el modelo de las tres dimensiones (afectiva, normativa y de continuidad) de Meyer y Allen (1997, pp. 112-125); y concluyó que “el compromiso hacia la profesión, entendido como la identificación, involucramiento, creencias y aceptación de los valores de una profesión, obtuvo el promedio más alto en la dimensión afectiva ($X=4.2730$), seguida por la normativa ($X=3.6809$) y finalmente la de continuidad ($X=3.3152$), lo cual significa que las enfermeras desempeñan la profesión más por amor que por necesidad de permanencia en ella. De manera específica el compromiso afectivo hacia la profesión, destaca el gusto y el orgullo hacia esta

ocupación, además de que no están arrepentidas de haber estudiado la carrera de enfermería. Sin embargo, ellas consideran que tal profesión no es realmente importante para su imagen personal; más bien, afirmaron que su imagen personal es algo que verdaderamente impacta su profesión. El compromiso normativo hacia la profesión, es alto; la responsabilidad y lealtad que sienten hacia la profesión les hace continuar con ella, porque consideraron que sirven a los que más lo necesitan en momentos difíciles, los que les hace realizarse como mujer y profesionistas y en cuanto a la dimensión de continuidad en la profesión, resultó baja; es decir, no permanecen en la profesión por haber invertido mucho tiempo y dinero; y no se sentirían culpables al cambiar de profesión, aunque tampoco les gustaría hacerlo.” (pp. 1-17); por su parte Hann (2007), señala que el compromiso “es *la total capacidad de actuar de manera que satisfaga los objetivos de la organización y los intereses. Aunque una definición bastante simple, es insuficiente*” (<http://www.en.articlesgratuits.com/es/organizacional-commiment-id1530.php>).

El problema es que el compromiso se ha definido en una serie de muy diversas maneras. El sociólogo Etzioni (1961), “sostiene que el compromiso de la autoridad y las organizaciones que cuentan con más miembros tiene sus raíces en la naturaleza de la participación de los trabajadores en la organización.

La participación tiene una de las tres formas, que van de total compromiso con ningún compromiso en absoluto. La participación moral, sobre la base de una intensa y positiva orientación a la organización, es el resultado de la internalización de los valores de la organización, objetivos, y las normas. La participación de cálculo, es menos intensa y se basa en una relación de intercambio entre el individuo y la organización. La gente ha comprometido a convertirse en una organización en la medida en que percibe algunos beneficios o relación de intercambio equitativa. La participación Alienative, es una falta de compromiso, que se producen cuando los miembros se sienten obligados por las circunstancias a pertenecer a la organización, sino que no se identifican con ella” (p.366).

El gurú de la gestión Kanter (citado por Etzioni 1961), tiene una opinión diferente de compromiso, argumentando que “los distintos tipos de compromiso resultado de los diferentes requisitos de comportamiento en los miembros de la organización. Una vez más, la participación tiene tres formas, pero aquí las formas pueden ser relacionados

entre sí. El compromiso de continuación (continuidad), tiene que ver con un miembro de la dedicación a la supervivencia de la organización y los resultados de contar con personas para hacer sacrificios y las inversiones en la organización. El compromiso de cohesión (afectivo), es el apego a las relaciones sociales en una organización, sino que se puede mejorar al tener empleados que renuncien públicamente a los vínculos sociales anteriores o participar en ceremonias que mejoran la cohesión del grupo.

El control de compromiso (normativo), es miembro de la adhesión a las normas de una organización que forma el comportamiento en la forma deseada. Existe cuando los empleados creen que la organización de las normas y los valores son importantes guías de su conducta.

De las organizaciones, investigadores y psicólogos sociales opinan del compromiso de manera muy diferente. El estudio de los investigadores de organizaciones de actitud de compromiso, se centran en cómo los empleados se identifican con los objetivos y valores de la organización. Este compromiso es visto principalmente desde el punto de vista de la organización. Los psicólogos sociales estudian el compromiso del comportamiento, centrándose en cómo el comportamiento de una persona le sirve a la organización. Una vez que se muestra el comportamiento de compromiso, las personas deben ajustar sus actitudes en consecuencia, para luego influir en su comportamiento posterior. Así comienza un ciclo: las actitudes y formas de comportamiento se relacionan recíprocamente. Así pues tenemos por lo menos tres diferentes maneras de ver el compromiso de organización.

Se dará una mirada a las relaciones de intercambio, como las conductas que evidencian el compromiso, la organización y la aceptación de normas y valores como las actitudes que muestran compromiso. La mayoría de opiniones del compromiso lo tratan como un concepto global; una es, no comprometidos con la organización como una entidad. Un punto de vista más diferenciado sería, en que los empleados se creen que son más o menos comprometidos con diversos aspectos de los lugares de trabajo.

El anterior debate de las comunidades profesionales sugiere que los administradores deben considerar la posibilidad de los empleados así como otros compromisos. Los empleados no sólo están comprometidos con la organización en mayor o menor grado, sino como individuo con múltiples papeles también tienen otros compromisos. Estos

incluyen conexiones evidentes tales como las de la familia o la comunidad, sino que también abarcan la pertenencia a profesionales de otras comunidades o asociaciones. Los administradores tienen que ser sensibles a esas otras motivaciones que pueden influir en la conducta de un empleado o en sus actitudes.

Otra interesante manifestación de compromiso es el fenómeno conocido como la denuncia de irregularidades, o la publicidad no ética, ilegal, inmoral de la persona; la denuncia de irregularidades puede ser el último recurso, que para la organización es muy amenazadora de manera negativa, cuando la información llega a la prensa. La denuncia de irregularidades pueden ocurrir porque la voz de alarma se siente tremendamente comprometida con la organización, que es; después de todo, de tener un impulso a la reforma de un mal, y pocas personas están dispuestas a arriesgar la pena de reformar lo que no es valor. En este punto de vista el denunciador es el defensor de los verdaderos valores de la organización y gestión, en la cual se castiga el comportamiento desviado. La denuncia de irregularidades puede tener el efecto beneficioso para la organización. La mayor parte del trabajo sobre la denuncia de irregularidades es descriptiva y filosófica. Las organizaciones son, probablemente, una mayor tendencia a tomar represalias contra los denunciantes; también pueden tomar represalias en contra de aquellos que son vulnerables porque no tienen el apoyo del público. La gente a menudo no soplan el silbato, cuando las condiciones de organización sugieren que deberían. Esta renuncia, sin duda, da resultados del temor a la represalia y el escepticismo por parte de la organización” (pp. 366-370).

Para Colé (2000), Marmer (1992), Slocombe y Dougherty (1998), Iverson y Roy (1994), “el compromiso organizacional o lealtad de los empleados es el grado en que un empleado se identifica con la empresa y desea continuar participando activamente en ella... es una medida de la disposición del empleado para permanecer en la compañía a futuro. Es frecuente que refleje su creencia en la misión y los objetivos de la empresa, su disposición a dedicar esfuerzos a lograrlo, y su intención de continuar trabajando en ella”. Estos autores afirman que “el compromiso suele ser mayor entre los empleados con mayor antigüedad, con éxito personal en la organización o que se desempeñan con un grupo de trabajadores comprometidos. Este tipo de empleado suele tener antecedentes satisfactorios de asistencia al trabajo, muestra apego a las políticas de la

compañía y pocas veces cambia de trabajo” (pp. 43-52; 52-62; 469-491 y 15-42); sin embargo conforme a De Frutos, Belinda; Ruiz A. Miguel Ángel y San Martín Rafael (1998), “la revisión de la literatura sobre el compromiso con la organización permite hipotetizar la existencia de tres dimensiones (o facetas) del compromiso, dependiendo de la tradición investigadora de cada fuente. Sin embargo, no existe un acuerdo generalizado sobre cuáles son las dimensiones necesarias para explicar el fenómeno del compromiso ni tampoco su número. Las tres dimensiones utilizadas con más frecuencia nacen de las tres aproximaciones teóricas más extendidas. Se trata de las dimensiones: calculada, afectiva y normativa; asimismo, realizaron una investigación sobre el análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso en la organización, en la Universidad Autónoma de Madrid y encontraron una correlación alta entre el C. afectivo y C. normativo ($r = 0.86$) y baja entre el C. afectivo y C. normativo con el C. calculado ($r = 0.45$ y $r = 0.46$, respectivamente)” (pp.345-366); utilizando como instrumento de medida el utilizado por Meller y Allen (1984, revisado por Allen y Meyer en 1990); Arias Galicia y Tejada Tayabas (2005), analizaron *“la relación entre las prácticas organizacionales y el compromiso personal de los trabajadores mediante un modelo propuesto por Meyer y Allen. Se comprobó si las percepciones de dichas prácticas influyen en el compromiso, y si tal influencia es mayor en empresas con sistemas de calidad. Se encuestó a 357 operarios mediante una escala que mide apoyo, justicia, participación, compromiso, oportunidades, compromiso de la gerencia con la calidad e intención de cambiar de empleo. El procesamiento se efectuó mediante ecuaciones estructurales. Los resultados apoyan un modelo de dos componentes del compromiso, en el cual la vinculación más fuerte con la empresa es afectiva y donde el apoyo y las oportunidades influyen fuertemente, seguidas del compromiso de la gerencia. Contrariamente, las percepciones de justicia afectan poco a este último. En general, la influencia de las prácticas percibidas fue mayor en empresas con sistemas de calidad, pero las diferencias no resultaron significativas”* (<http://www.doaj.org/doaj?func=abstrac&id=232993>).

En un principio, Becker (1960) definió el compromiso con la organización, desde la *Teoría del intercambio social*, como “el vínculo que establece el individuo con su organización, fruto de las pequeñas inversiones (side - best) realizadas a lo largo del

tiempo. Según esto, la persona continua en la organización porque cambiar su situación supondría sacrificar las inversiones realizadas” (pp. 32-42). Becker y Billings (1993), en un estudio realizado en una organización militar, identificaron “ocho escalas del compromiso organizacional, tomando como base las escalas de medición desarrolladas por O’ Reilly y Chatman (1986, pp.492-499):

- Identificación con la organización.
- Internalización relacionada con la organización, particularmente con sus valores.
- Identificación con el supervisor.
- Internalización relacionada con el supervisor.
- Identificación con el grupo de trabajo.
- Internalización con el grupo de trabajo, particularmente con sus valores.
- Compromiso normativo hacia la alta dirección.
- Compromiso y cumplimiento total.

A esta faceta se le ha denominado la dimensión calculada o de continuidad”. (pp. 177-190).

Los instrumentos de medida utilizados para evaluar el compromiso calculado, es decir, en términos del intercambio *esfuerzo – recompensa*, han sido los propuestos por O’Reilly y Chatman (1986, pp. 492-499), Caldwell, Chatman, y O’Reilly (1990, pp. 245-261) y Eisenberger y colaboradores (1990, pp. 51-59). Meyer y Allen (1984, pp. 372-378 revisado por Allen y Meyer, 1990, pp. 1-18), construyeron un instrumento de medida para esta dimensión del compromiso, en el cual se recogen (aunque no de manera explícita) la percepción del costo personal del abandono debido a las inversiones realizadas, así como la percepción de la escasez de alternativas de empleo. Aunque los autores no mencionan ambas dimensiones en el estudio original, sí comentan que es de esperarse que una persona se vea forzada a continuar su relación con la organización, cuando el costo del abandono percibido sea alto y/o cuando perciba que tiene pocas alternativas de encontrar otro empleo. En ambos casos, el sujeto manifestará un alto nivel de compromiso calculado hacia su organización.

Al mismo tiempo, McGee y Ford (1987), discuten “la composición de la dimensión calculada, al encontrar que esta dimensión se desdoblaba en dos factores: un

componente de *“alto sacrificio personal”* (asociado a los costos de abandonar la organización) y un componente de *“escasez de alternativas percibidas”* (relacionado con la escasez de posibilidades de encontrar un empleo que pueda ser una alternativa al actual)” (pp.638-642). Posteriormente, Hackett, Bycio y Hausdorf (1994), “encontraron evidencia empírica del desdoblamiento en dos factores” (pp.15-23). Si bien, la escala de compromiso calculado se siguió utilizando de forma unidimensional. Por otra parte, Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974), desde la *teoría del vínculo efectivo*, “el compromiso se define como una actitud que expresa el vínculo emocional entre el individuo y su organización, de modo que los individuos fuertemente comprometidos se identifican e implican con los valores y metas de la organización y manifiestan un deseo de continuar en ella.

Esta es la faceta afectiva del compromiso. El instrumento de medida utilizado con más frecuencia para cuantificar esta dimensión ha sido el OOO de Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974), el instrumento pone más énfasis en la lealtad (la intención de continuar) y el esfuerzo en beneficio de la organización, más que en el contenido afectivo” (pp. 603-609). Más recientemente se han propuesto dos cuestionarios (Meyer, Allen y Smith, 1993 y O'Really y Chatman, 1986), cuyo contenido apunta de una forma más precisa “al aspecto emocional, que coincide con la descripción de la dimensión afectiva, el vínculo psicológico a través de sentimientos como la lealtad, afecto, calor, apego y pertenencia, entre otros” (pp. 538-551 y pp. 492-499). Por último, Wiener (1982), señala que “la dimensión normativa expresa un sentimiento de obligación moral de continuar en la organización a la que se pertenece” (pp. 418-428). Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974) y Penley y Gould (1988), incluyeron *“el sentimiento de lealtad hacia la organización dentro del compromiso afectivo”* (pp. 603-609 y pp.43-59). En cambio, Allen y Meyer (1990) sí distinguen estas dos formas, argumentando que “en el compromiso normativo hay una obligación a ser leal, a diferencia del componente afectivo que expresa un deseo de serlo. En el trabajo que realizaron, adoptaron una perspectiva integradora, definiendo el compromiso como un constructo multidimensional que engloba las tres dimensiones del compromiso” (pp. 1-18), en la línea de lo propuesto por O'Really y Chatman (1986), y Allen y Meyer (1990); conforme a estos

autores se entiende que “las personas pueden sentir, simultáneamente y con distinta intensidad, las diferentes formas de compromiso.

Cada forma de compromiso se desarrolla como resultado de distintas experiencias personales y puede tener una relación diferente con aspectos particulares de la organización o con otros constructos teóricos. Basado en las tres perspectivas teóricas arriba expuestas, se considera que las dimensiones más relevantes del compromiso son: la afectiva, la normativa y la calculada o de continuidad” (pp.538-551 y pp. 1-18). Allen y Meyer (1990), y Jaros, Jermier, Koehler y Sincich (1993); “aportan evidencia de la validez discriminante de las tres dimensiones de su escala, llevando a cabo un análisis factorial exploratorio y encontrando una estructura factorial con tres factores, los cuales coinciden con las tres dimensiones propuestas” (pp. 1-18 y pp. 951-995).

Esta estructura fue validada posteriormente mediante análisis factorial confirmatorio por Jaros, Jermier, Koehler y Sincich (1993, pp. 951-995).

A la vista de las distintas propuestas teóricas, se propone delimitar las dimensiones que componen el constructo del compromiso, para lo cual pusieron a prueba varios modelos que describen las posibles articulaciones teóricas del constructo. Adicionalmente y dado que es frecuente que los constructos desarrollados en el seno cultural anglosajón no encuentren un paralelismo estricto en culturas de corte *no-protestante*, se busca validar las diferentes articulaciones teóricas del compromiso. Con ello, pretendieron evaluar el ajuste de cada una de las aproximaciones teóricas al uso, y seleccionar la más acorde a nuestro ámbito cultural.

A continuación se expone la justificación conceptual de cada uno de los cinco modelos tentativos:

Modelo de un factor.- En el modelo de un factor Wiener (1982) y Penley & Gould, (1988), se “plantea que el compromiso está formado por un solo factor general. Algunos autores han puesto en duda que las dimensiones afectiva y calculada estén diferenciadas, argumentando que ambos aspectos del compromiso corresponden con los extremos de una dimensión única .Bajo este planteamiento, el compromiso calculado no es más que el extremo opuesto al compromiso afectivo, el trabajador permanecerá en la organización por el vínculo de continuidad, es decir, porque en

términos de costo - beneficio es más ventajoso. En este modelo se establece que todas las formas de compromiso saturan en un único factor” (pp. 418-428 y pp. 43-59).

Modelo de dos factores.- En el modelo de dos factores, Meyer y Allen (1996), proponen “dos dimensiones del compromiso: la afectividad y la calculada. Se considera que el aspecto normativo forma parte de la dimensión afectiva, por tanto no se contempla como un factor autónomo. El aspecto normativo se refiere al sentimiento de obligación a continuar, que puede encontrarse recogido en la lealtad hacia la organización” (pp.61-91). Porter y colaboradores (1974), consideraron “la lealtad como un aspecto del compromiso afectivo y, de hecho, en el instrumento de medida que desarrollaron se incluyen ítems sobre la lealtad hacia la organización” (pp. 603-609). Por otro lado, autores como Allen y Meyer (1996), que proponen que “la dimensión normativa está disociada de la afectiva, han encontrado una relación muy alta ($r > 0,7$) entre ambas dimensiones. En este modelo se definen dos factores relacionados, en el primero se ubican los ítems que miden las dimensiones afectivas y normativas, y en el segundo a los ítems que evalúan la dimensión calculada.

Modelo de tres factores.- En el modelo de tres factores relacionados se plantea que las dimensiones afectivas, normativas y calculadas constituyen tres factores distintos y relacionados entre sí. De modo que, una persona puede vincularse afectivamente a su organización, al mismo tiempo que puede mantener (o no) un vínculo en términos de costo - beneficio, y sentir (o no) la obligación de ser leal a su organización. Estas tres formas de compromiso pueden darse simultáneamente y con mayor o menor intensidad. A partir del conocimiento del grado de relaciones existentes entre los factores, se podrá concluir sobre el grado de autonomía de cada una de las dimensiones.

Modelo de cuatro factores.- En el modelo de cuatro factores se hace una propuesta similar al modelo anterior en cuanto a los factores afectivos y normativo, y el factor calculado se desglosa en dos nuevos factores; uno para los ítems que evalúan el compromiso calculado basado en los costos del abandono (la pérdida de los beneficios acumulados o debidos a la organización) y otro para los ítems que evalúan el compromiso calculado basado en la percepción de escasez de empleo alternativo (posibilidades de encontrar otro empleo). A partir de este momento se referirá al

compromiso calculado basado en los costos del abandono como compromiso calculado: costos, y al compromiso calculado basado en la percepción de escasez de empleo alternativo como compromiso calculado: escasez de alternativas” (pp. 1-18). Los antecedentes del desglose de la dimensión calculada se encuentran en McGee y Ford 1987, pp. 638-642) (citados por Cohen, A: 2003, p. 21), los cuales llevaron a cabo un análisis factorial exploratorio con la escala de Meyer y Allen (1984, pp. 372-378); posteriormente Meyer, J. P.; Paunonen, S. V.; Gellatly, L. R.; Goffin, R. D. y Jackson, D. N. (1989, 152-156), y Hackett, Bycio y Hausdorf (1994, pp.15-23), ratificaron los dos componentes de la escala mediante análisis factorial confirmatorio.

Modelo de cuatro factores y un factor de segundo orden.- Este modelo es conceptualmente similar al anterior, pero se añade un factor de segundo orden.

Si en los modelos anteriores se especifican las dimensiones del compromiso, Meyer y Allen (1996), señalan que “aquí se plantea, además, un constructo latente general. De modo que los cuatro factores saturan en el factor de segundo orden, y este factor recoge la contribución de cada factor al constructo global de compromiso. Este modelo permitirá conocer cuáles de los aspectos del compromiso reflejan mejor el sentimiento general de compromiso de un individuo dado y si todos los aspectos del compromiso se verán afectados de forma similar por el nivel global de compromiso del individuo. De no tener todas las dimensiones un peso similar, la evaluación unidimensional del compromiso podría enmascarar tendencias diferenciales de los sujetos y se podría estar perdiendo, por ejemplo, la posibilidad de manipular cada aspecto por separado mediante los programas de intervención pertinentes” (pp.252-276).

Como se ha observado, los distintos trabajos que se han hecho sobre el tema, hacen suponer que la tarea no es fácil. Quizás porque como dicen Meyer y Allen (1991), el compromiso organizacional es “un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla” (pp.65-78). Meyer y Allen (1991), propusieron una división del compromiso en tres componentes: “afectivo, de continuidad y normativo; por lo que puede afirmarse que la naturaleza del compromiso es el deseo (componente afectivo), la necesidad (componente de continuidad) o el deber (componente normativo); es decir el componente afectivo se refiere a los lazos

emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades, especialmente las psicológicas y también sus expectativas por lo que gozan de su permanencia en la organización; el componente de continuidad es probable que las personas evalúen las inversiones en tiempo y esfuerzo que perderían en caso de dejar la organización; como serían la antigüedad y los derechos adquiridos a través del tiempo; aunado a las pocas posibilidades de encontrar otro empleo; y finalmente el componente normativo, se puede considerar la lealtad de la persona hacia la organización, debido quizás por tener un sentido del deber por recibir ciertas prestaciones” (pp. 61-98); en este último aspecto se es congruente con la *teoría de la reciprocidad*, que señala que quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante. Gouldner, (1960) y Mathieu y Zajac (1990) tras realizar una exhaustiva revisión de trabajos sobre el tema indican que “las diferentes medidas y definiciones del término tienen en común el considerar que es un vínculo o lazo del individuo con la organización... (...).El término general de compromiso organizacional aglutina diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costos percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la organización. Así surgen tres perspectivas del compromiso, el afectivo o actitudinal, el calculativo o de continuidad y el normativo, ya señalados anteriormente. El compromiso afectivo o actitudinal, es el más ampliamente estudiado llegando a identificarse en algunos trabajos no centrados exclusivamente en el tema con el concepto de compromiso organizacional” (pp.161-178 y pp.171-194). Mowday, Porter y Steers (1979), lo definen de la siguiente manera: “es la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma. Conceptualmente puede ser caracterizado por al menos tres factores: a) una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización; b) la disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización; c) el fuerte deseo de permanecer como miembro de la organización” (pp.224-247).

El compromiso de continuidad o conveniencia, conforme a Cohen (1993), es “la segunda forma más estudiada del compromiso organizacional y se construye a partir de la teoría del *side-bet* de Becker de la década de los 60. Los *side-bets*” son las inversiones valoradas por el individuo que serían pérdidas si éste dejara la

organización” (pp. 1140-1158). Para Morrow (1993), “este tipo de compromiso es una formulación más reciente del compromiso calculativo incorporando la idea de facilidad de movimiento del trabajador de una organización a otra. Este compromiso de continuidad se refiere a que el individuo es consciente de que existen unos costos asociados a dejar la organización en la que trabaja. Por último, el compromiso normativo, que ha sido el menos desarrollado y sobre todo el menos estudiado empíricamente.

Esta perspectiva tiene que ver con el sentimiento de la obligación que tiene el individuo a permanecer en la organización porque piensa que eso es lo correcto, es lo que debe hacer. Este sentimiento de lealtad del individuo con la organización puede deberse a presiones de tipo cultural o familiar” (pp. 638-649).

El presente trabajo se centrará en los tres tipos de compromiso; por ser de relevante importancia desde la perspectiva de las acciones que los directivos pueden llevar a cabo para potencializarlos. Algunos estudios como los de Mowday, Porter y Steers, (1979, pp. 224-247); Meyer y Allen (1984, pp. 372-378); Bouzas y Castro (1986, pp. 15-16 y 157-173); Zaccaro y Dobbins (1989, pp. 267-273); Meyer y Allen (1991, pp. 8-38); Morrow (1993, pp. 638-649) y Allen y Meyer (1996, pp. 252-276), “han tratado de acotar el concepto de compromiso organizacional en sus diferentes vertientes y de diferenciarlos de otros conceptos relacionados con el trabajo”. Otro grupo de trabajos se ha centrado en encontrar las mejores escalas de medida para los diferentes tipos de compromiso o en corroborar las ya existentes como los de Mowday, Porter y Steers (1979, pp. 224-247); Meyer y Allen (1984, pp. 372-378); Meyer y Allen (1991, pp. 8-38). Bouzass y Castro (1986, pp. 15-16 y 157-173); Zaccaro y Dobbins (1989, pp. 267-273); Mathieu y Zajac (1990, pp. 171-194); Meyer y Allen (1991, pp. 8-38); Morrow (1993, pp. 638-649); Arias Galicia (2000, pp. 1-10); Arias Galicia (2005, pp. 5-268), señalan que “existe un conjunto de trabajos que tienen como uno de sus objetivos principales saber qué variables determinan que los miembros de una organización estén más o menos comprometidos con la misma, lo que se conoce como antecedentes o determinantes del compromiso en cualquiera de sus acepciones”. Otro grupo de estudios se interesa por aquellos que tienen que ver con aspectos relacionados con el trabajo que desarrolla la persona y variables que tienen que ver con características de la organización o del

grupo (tales como el presente trabajo de investigación: “El Subsistema de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar en México: El compromiso personal y sus relaciones con los factores psicosociales y objetivos operativos”).

Toro Álvarez (1998), clasifica el compromiso organizacional en las siguientes categorías:

- “Compromiso con la tarea. Concepto equivalente al del involucramiento con el trabajo.
- Compromiso con el grupo de trabajo. Se refiere a la disposición de trabajar en equipo, al cumplimiento y adhesión a las normas y patrones colectivos de actuación en la empresa y en el trabajo.
- Compromiso con la autoridad organizacional. Se refiere a la disposición a respetar la autoridad y condescender con las decisiones de las personas investidas de autoridad en la organización. Es también la disposición a acoger y asimilar las normas y principios emanados de las personas con autoridad.
- Compromiso con los objetivos y metas institucionales. Se refiere a la disposición a actuar en concordancia con la misión, los valores, las políticas, los planes y las estrategias organizacionales.
- Compromiso con la organización. Es la disposición favorable a experimentar interés hacia el trabajo, hacia la empresa, que mueve a la persona a dar apoyo, a realizar esfuerzo adicional, a dar cumplimiento cabal de sus responsabilidades.

Aquí surge el dilema si la persona está trabajando por responsabilidad o porque tiene un compromiso personal con la organización” (pp. 2-20). La investigación que realizó Toro Álvarez (1998), con empleados de diferentes empresas y sectores económicos de Colombia, tuvo como objetivo “predecir el compromiso personal a partir del clima organizacional (valores colectivos, responsabilidad, relaciones interpersonales, claridad y coherencia en la dirección, disponibilidad de recursos, estabilidad, retribución y estilo de dirección)” (pp.2-20). Los resultados que obtuvo, indican que sí existe una relación de dependencia entre ambas variables. El autor en mención identificó que las variables del clima que más contribuyen a explicar el compromiso fueron, la responsabilidad y relaciones interpersonales, seguidos por estabilidad y retribución. Con relación a sus resultados, el investigador en mención, concluye que en este contexto se hace evidente

que el sentido de compromiso de las personas con el trabajo y con la organización en el grupo que investigó, depende en una proporción importante del clima organizacional. Con lo anterior, el investigador concluyó que el clima es una condición externa facilitadora o inhibidora del compromiso. Mismo Toro Álvarez (1998), investigando el compromiso personal, afirma que “este constructo requiere de su estudio y soporte de investigación, pero también es de llamar la atención acerca de la multidimensionalidad del concepto; es decir también no lo considera como un constructo único” (pp. 2-20); tal como lo concibieron Meyer y Allen (1991, pp. 6-7); y sugiere que “el compromiso de una persona puede ser más intenso en relación con el grupo, la tarea, la empresa, las metas, la autoridad, lo cual refleja que distintas personas pueden exhibir distintos tipos de compromiso y el compromiso organizacional general, puede estar más o menos determinado por la intensidad de cada una de las facetas o dimensiones del compromiso que lo componen” (pp. 61-98). Conforme a lo que señala Toro Álvarez (1998), “de utilizar el concepto de compromiso organizacional general, hace suponer que existen compromisos específicos, que en este caso se denominan componentes del compromiso personal; por otra parte, se considera que el nivel de compromiso de cada persona es diferente” (pp. 2-20).

De acuerdo a Reichers (1985), fundamenta o soporta que “un número amplio de personas se ve reflejado el compromiso organizacional: trabajadores, superiores, subordinados, clientes y todos aquellos individuos que tienen una relación con la organización, considerando, asimismo, los motivos o bases del compromiso y las diferentes personas de una organización que están implicadas en el compromiso organizacional” (pp. 121-136). Steers en 1977, definió al compromiso personal como “la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización” (pp. 204); asimismo, este autor propuso un modelo, el cual fue confirmado en una investigación entre científicos, ingenieros y empleados de un hospital, que plantea tres fuentes de compromiso:

- **“Características personales** (necesidad de logro, edad, escolaridad, tensiones entre los roles, intereses centrales en la vida, etc.,).
- **Características del trabajo** (sentir el trabajo como un reto, identidad con la tarea, interacción con otros a discreción, retroinformación, etc.,).

- **Experiencias en el trabajo** (actitudes del grupo, percepción de la propia importancia en la organización, así como las inversiones de tiempo, esfuerzo y otras efectuadas en la organización, capacitación, etc.,)” (p. 204).

Por su parte, Bayona, C.; Goñis, S. y Madorrán, Cristina. (2000), señala que “*este sentimiento de lealtad del individuo con la organización puede deberse a presiones de tipo cultural o familiar*” <http://www.upna.es>, lo que coincide con Morrow (1993, pp. 638-649). El Diccionario de Administración y finanzas (1999), señala que el compromiso es “el acto de prometer algo de palabra o por escrito” (p.90); por otra parte Giral (1981), afirma que el compromiso es “la adhesión y la lealtad personales con las metas y los principios que dan sentido a la organización” (p. 60). Edvinsson y Malone (1998), señalan que “es difícil que el compromiso de los miembros de una organización hacia ella, pueda ser de carácter negativa” (pp.18-49). Para Enebral (2004), el compromiso es “*el sentimiento intrapersonal que genera actitudes y comportamientos englobales en dimensiones como las siguientes: espíritu de pertenencia, responsabilidad, proactividad y afán de superación*” y define cada dimensión de la siguiente manera:

Espíritu de pertenencia: *Supone tanto para directivos como para trabajadores, someterse a las reglas de convivencias, compartir los objetivos comunes y subordinar los intereses propios a los colectivos. Supone también una actitud de colaboración con los demás, compartiendo tareas y conocimientos.*

Responsabilidad: *Comportamientos caracterizados por la lealtad, la autodisciplina, la integridad, la autenticidad, y la coherencia. Esta dimensión del compromiso es también deseable en todas las personas de la organización, aunque resulta fundamental en el personal directivo, que es objeto de observación permanente.*

Proactividad: *Es la contribución al futuro que buscamos, estamos pensando en actitudes y atributos tales como la iniciativa, la diligencia, el optimismo, la perseverancia y la anticipación. Todo esto puede apuntar más al personal directivo, pero es igualmente deseable en todos los miembros de la organización, cada uno desde su puesto de trabajo.*

Afán de superación: *Está compuesto de rasgos tales como la autocrítica, la mejora continua, el aprendizaje permanente, el deseo de logro y la receptividad al feedback. Cada individuo, desde su puesto nos mueve, por consiguiente, al desarrollo personal y*

profesional, al servicio de las metas compartidas”; y se hace la interrogante “ A qué nos comprometemos?” y contesta “*compartimos... las metas de la organización, y ello nos mueve a trabajar para el corto y el largo plazo*” <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=145>. Goleman (1995), concibe el compromiso como “el alineamiento de las personas con las metas y valores de la organización” (p.397). Sin embargo, para Socorro (1997), señala que “*de acuerdo al diccionario español VOX la palabra compromiso significa entre otras cosas: obligación contraída, palabra dada, fe empeñada; el compromiso surge de la antigua práctica (aún presente) del contrato psicológico con el empleado, orientado a crear fidelidad por agradecimiento y dependencia y no por cohesión e identificación, las personas comprometidas sienten que deben cumplir con su trabajo, internalizándolo como un sacrificio ineludible y necesario, saben que tienen que hacerlo porque no poseen otro recurso y ello es suficiente razón para cumplir con la tarea*” <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=166> “*los empleados identificados con la empresa quieren relacionarse con el proceso, para ellos el trabajo no es una obligación sino un aporte, una manera de contribuir con el éxito... cuando coinciden con sus expectativas... existe una profunda convicción... suelen compararlo con sus valores y sus metas, buscan la coincidencia entre cada una de ellas y es allí precisamente donde nace la identificación*” <http://www.degerencia.com/fsocorro>; ésta autora utiliza como sinónimo del compromiso, el contrato psicológico y la identificación.

Brown y Leigh (1996), en una investigación realizada en los Estados Unidos Americanos, encontraron la siguiente secuencia de constructos:

“Clima organizacional - Compromiso con el trabajo - Desempeño laboral” (pp. 356-367). Robbins y Coulter (1996), señalan que el compromiso “es la orientación de un empleado hacia la organización en términos de su lealtad, identificación y participación en la organización” (p.462). Rodríguez Salazar (1987), señala que “los resultados finales de una organización no se lograrán dentro del tiempo y costo factible porque las razones... incluyen... la falta de compromiso hacia los objetivos de quienes deberían de estar comprometidos” (pp. 97-98). Este autor hace alusión a los directores y gerentes de las organizaciones. Por su parte Schein (1982), afirma que “toda transición de carrera se puede considerar desde dos perspectivas: la del individuo y la de la

organización... (...), los dos procesos pueden ser considerados como un tipo de negociación entre los reclutas y los miembros de la organización con quienes tratan, conducente a un contrato psicológico viable: un encajamiento de lo que el individuo dará y lo que la organización espera recibir, así como de lo que la organización dará en relación con lo que el individuo espera recibir. Puede entenderse más claramente esta transición clasificándola en tres etapas:... la primera etapa, la entrada... la segunda etapa, la socialización... la tercera etapa y final... la aceptación mutua” (pp. 97-98).

Por su parte, Ferrer (1998), nos ilustra con un ejemplo sobre la falta de compromiso del empleado, “un empresario afirmaba que para participar en el entreluzo de la globalización empresarial, primero o simultáneamente (si las circunstancias así lo requieren) se proponía globalizar el ambiente organizacional interno de su empresa respectiva, la falta de compromiso del empleado con la competitividad empresarial es algo endémico. Y lo que agrava más la situación, es su falta de interés al grado que la producción de bienes y suministro de servicios carece de responsabilidad.

Al empleado se le debe comprometer a través de un adecuado subsistema de comportamiento organizacional, interpretado como aquella especialización que trata sobre la mutua influencia entre la estructura y el funcionamiento organizacional, y la manera en que el personal cumple su trabajo y con la organización a que pertenece. . . el alto índice de rotación de personal se debe, principalmente a que el empleado busca trabajos en los que pueda sentirse a gusto” (p. 200).

El compromiso para Audirac Camarena, Carlos Augusto; de León Estavillo, Verónica; Domínguez González, Alberto; López García María Elena y Puerta Negrete, Lourdes (2003), es “el propósito racional y emocional que se hace un individuo o grupo de cumplir con tareas u objetivos determinados” (p. 110). Arias Galicia (2005), señala que el compromiso personal tiene algunas consecuencias para las personas como:

“Satisfacción general con el trabajo; este factor constituye una respuesta afectiva de la persona y es un elemento importante dentro de la calidad de vida... (...).

Satisfacción con la vida; que este factor es otro integrante de la calidad de vida... (...).

Ética del trabajo; este es uno de los valores que se supone diferencian a los habitantes de los países desarrollados y subdesarrollados. Los primeros tienen como uno de sus valores el trabajo intenso, el individualismo y la importancia del dinero.... (...).

Estrés; este factor se infiltra por todas las facetas de la vida moderna. Igualmente, se tiene la idea de que el estrés se eleva en las organizaciones de trabajo, debido a la competitividad, las presiones de tiempo, y así sucesivamente.

De hecho el estrés es uno de los elementos tendientes a disminuir la calidad de vida” (pp. 83-94). Randall (1987), conforme a las definiciones anteriores, deduce que “el compromiso de una persona trae consigo, consecuencias tanto favorables como desfavorables para las organizaciones en las que labora. Dentro de las consecuencias favorables se esperaría que la persona desearía seguir teniendo nexos con la organización; y conforme se incrementa tal compromiso se esperaría un mayor esfuerzo en sus actividades diarias, representadas por el tiempo dedicado al trabajo y la intensidad del mismo; pero un compromiso fuerte puede también significar la inflexibilidad de las personas en la organización para fines de propiciar cambios que se requieran; como también un rechazo a las innovaciones y por consecuencia, a la falta de adaptabilidad. En contraparte, la falta de compromiso traería consigo la búsqueda de otro empleo; lo cual implicaría costos de diversa índole para la organización; tales como los invertidos en la capacitación de la persona; en el reclutamiento; en la selección; errores cometidos; accidentes de trabajo; etc; como consecuencia de la rotación de personal” (pp. 460-471). La mayoría de los autores en mención, consideran que el compromiso personal es el vínculo existente entre la persona y la organización a la cual presta sus servicios; debida a una situación de conveniencia para ambas partes; que puede tener una duración que varía en función de las expectativas que la persona tiene de la organización, por lo que existe la posibilidad de que tome la decisión de permanecer laborando en la misma o de dejarla en un periodo determinado.

En este trabajo de investigación, se utilizará el modelo de tres factores propuesto por Allen y Meyer en 1990 (pp. 1-18); en el cual se afirma que el compromiso personal está integrado por tres dimensiones relacionadas entre sí: la afectiva, la de continuidad y la normativa (debido a que ésta última, es la menos estudiada); mismas que se denominan componentes; de tal manera que el compromiso personal no es un constructo único.

2.2. El clima laboral.

Todo ser humano debido a su compleja naturaleza, tiene diferentes percepciones de su microentorno de la organización (infraestructura, cultura organizacional, tipo de liderazgo, giro de la organización, valores, bienes y servicios que se producen, etc.) que le rodea; es decir cada cabeza es un mundo; para unos puede ser insuficiente la infraestructura y equipo; mientras que para otros es suficiente; para unos está haciendo calor, mientras que para otros el clima atmosférico es agradable; unos están satisfechos con el tipo de liderazgo del directivo de la organización, mientras que otros no lo están; para unos hay satisfacción con el salario que perciben, mientras que para otros no lo hay; mientras que para unos está agradable el ambiente laboral, para otros está pésimo; etc. Así de compleja es la naturaleza humana y hay tantas percepciones diferentes de un mismo evento, como número de personas o capital humano tenga una organización. En este apartado se tratará de analizar cómo un directivo percibe el clima laboral u organizacional y cómo éste último, está relacionado con el compromiso personal y objetivos operativos. Se iniciará con una serie de definiciones que sobre el particular han realizado estudiosos e investigadores sobre este tópico de estudio.

Hernández Molinar, Yolanda (2006), realizaron una investigación denominada “Clima y Compromiso a la Organización de Docentes de la Facultad de Enfermería de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí”, que tuvo como fin conocer la percepción sobre el clima y compromiso a la organización, y encontraron que “existe identificación con la Universidad en la totalidad de los entrevistados. También refirieron aceptación a los programas de la Universidad así como que el 94 % tiene la confianza de comentar y esto coincide con su habilidad para comunicarse: el 74 % de los docentes tienen una buena relación con su jefe y no tienen la presión para elegir lo que éste considera necesario modificar. La misma proporción expresó que su jefe inmediato superior lo apoya para desarrollar sus habilidades, docentes. Un 87 % refirió aceptación y responsabilidad por el cumplimiento de los programas, el 73 % tiene reconocimiento al esfuerzo realizado, lo que coincide con lo expresado con el sistema de promociones y el desempeño, ya que existe concordancia entre cada uno de estos indicadores. En la Universidad los docentes refieren un buen compromiso a la organización de acuerdo

con lo observado en esta investigación” (p. 43). Conforme a Popper, M. & Lipshitz, R. (2000), “el clima en la organización incide de manera importante en el grado del compromiso, por lo que hay que procurar establecer un clima de confort, satisfacción y confianza. Teniendo en cuenta que los mecanismos de aprendizaje organizacional son estructuras y procedimientos que permiten a las organizaciones sistemáticamente coleccionar, analizar, motivar, diseminar y usar información relevante para el desempeño de la organización” (p. 30). Sin embargo para Mercado Salgado, Patricia (2002), “el clima de una organización constituye la personalidad de ésta, debido a que las características personales de un individuo configuran su personalidad y se conforman a partir de una configuración de características internas de la organización” (p. 31). Pero para Sheerens, J. y Bosker, R. (1977), “el clima organizacional es un concepto multidimensional, que presta especial atención al medio interno y no a factores externos; que determina el comportamiento de los individuos y que su aproximación es a través de las percepciones, las cuales tienen valor estratégico porque alimentan la formación de juicios acerca de las realidades laborales. A su vez, los juicios determinan las acciones, reacciones y decisiones de las personas” (pp. 13-15).

Para Montana (2003), el clima organizacional es “el ambiente general económico y social de una empresa, tomando en cuenta la estructura del poder (el arreglo organizacional de la empresa, en áreas tales como: los sistemas de control, la estructura de autoridad formal, los canales de información y sistemas de recompensa e influyen en los incentivos de los gerentes para desarrollar ideas para el cambio e incluso implementarlas; la fuerza de las personas o recursos humanos; etc.); las fuerzas externas (como el mercado en sí, las leyes y reglamentos y la tecnología), y las necesidades percibidas (la necesidad de que la forma o entidad haga un cambio o altere su comportamiento)” (p.389); sin embargo para Lazzati (1997), el clima... “abarca tres aspectos... entrelazados:

- 1) La cantidad y calidad de la comunicación.
- 2) La situación en materia de cooperación y conflicto.
- 3) Los supuestos básicos que cada uno tiene acerca de su relación con los demás” (p.132); por otra parte, el Diccionario de Administración y Finanzas (1999), define el clima organizacional como “el conjunto de características del ambiente de trabajo

percibidas por los empleados y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento” (p.90). Por otra parte, el equipo de consultores GESTAR (2000), afirman que *“el clima laboral lo forman las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo... y está formado por doce variables a medir... la claridad organizacional... el respaldo organizacional... el progreso y desarrollo... la comunicación... las remuneraciones... la cooperación entre unidades... los beneficios... el liderazgo... el ambiente físico y seguridad... la organización del trabajo... la identificación con la empresa y la participación”* <http://www.gestar.cl/consyselecc/modelos/clima.org.html>. Por su parte Lin (1999), afirma que *“el clima laboral está vinculado directamente con la estructura y la flexibilidad organizacional y que éste es, un factor crítico para la práctica administrativa de calidad y lo demuestra mediante una variante del instrumento LSOCQ estandarizado por Hsui 1972 para China; y está integrado por once dimensiones: actitud general, presión competitiva, estabilidad, orientación en el empleo, individualismo, efectividad organizacional, expectativa proactiva, esfuerzo proactivo, énfasis en el desempeño, liderazgo centralizado y manipulación administrativa”* (p. 863). Wisdom (1999), señala que *“el clima organizacional se percibe con diez factores esenciales, los cuales son: la claridad de objetivos, las adecuaciones en la estructura organizacional, las cualidades de los procesos decisorios, la vitalidad organizacional, la imagen de empresa, la integración y comunicación, la orientación para el desempeño profesional, el desenvolvimiento de recursos humanos, el estilo gerencial y la remuneración; y cinco factores opcionales: la resolución de los conflictos, las cualidades, la productividad, la ética, y “parceria”* <http://www.wisdom.combr/wd009por.htm>. Goncalves (2000), en un ensayo afirma que el clima laboral *“se compone de: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad”* <http://www.phpartners.com/articulos/download.asp>.

Yáñez Elías (1983), define al clima organizacional como *“los sistemas de: relaciones humanas, administración y cultura”* (p.15). Sparrow y Gaston (1996), afirman que *“el clima organizacional lo definen: la orientación a la información tecnológica, la sociabilidad, la apertura mental, la industrialización, el cuestionamiento de autoridad, la agresión interpersonal, la distancia psicológica de los líderes, la orientación a las reglas,*

la orientación cultural, el indicador de innovación, la orientación hacia la comunidad, la orientación intelectual, la orientación cualitativa, la orientación a futuro, la orientación técnica y científica, la eficiencia administrativa, y la orientación al cliente; asimismo, está constituido por los valores latentes personales constructos que se agregan a la organización” (pp. 679-698). Sin embargo, para Ruiz García (1995), “el clima organizacional solo es una cualidad de los procesos y estructura organizacional; asimismo, es es la cualidad y propiedad única del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización e influyen en su comportamiento” (p. 500). Ramírez Olvera (1990), afirma que “el clima laboral tiene como variables: la identificación con la institución, la comunicación, la evaluación del desempeño, el ambiente interno, los conocimientos, los objetivos, la estructura y la satisfacción con la capacitación; asimismo, es la percepción de los empleados respecto a las variables conductuales, estructurales y de procesos combinados; es decir, de su posición sobre las características de la organización” (p. 4). Para Durán (1993), “el clima organizacional tiene los siguientes atributos: las relaciones, la autorrealización y la estabilidad y el cambio” (p. 6). González, Roma V.; I. Tomas, I. y Ferreres, A. (1995), señala que “el clima organizacional está compuesto por la flexibilidad, el control, la orientación interna y la orientación externa, y es el conjunto de percepciones que los miembros de una organización tienen acerca de la misma” (pp.15-18). Reyes Soto (1987), afirma que el “clima organizacional está influido por el liderazgo informal, el deseo de participación de los empleados no considerado por la dirección, la comunicación insuficiente (que ocasiona que los empleados no se identifiquen con la empresa) y las condiciones físicas en las que se labora” (p. 8).

Rodríguez Ocampo (1995), incluye en su investigación sobre el clima laboral, factores tales como: “la identificación de los valores de la empresa, la cultura, la planeación, el presupuesto, la capacitación, la comunicación e higiene y la seguridad” (p. 10).

Halpin y Crofts (1963), en una investigación en centros educativos, sostiene que: “la cohesión entre el cuerpo docente, el grado de compromiso del mismo, la moral del grupo, la apertura de espíritu, la consideración, el nivel efectivo de las relaciones con la dirección, y la importancia de la producción definen el clima laboral, y lo... describen... en términos de la opinión que el empleado se forma de la organización” (pp.118-144).

Para Steers (1977), el clima laboral “lo determina la estructura organizacional, el refuerzo, la centralización del poder, la posibilidad de cumplimiento, la formación y desarrollo, la seguridad contra riesgo, la apertura contra la rigidez, el estatus y la moral, el reconocimiento y la retroalimentación, y la competencia y flexibilidad organizacional” (p. 204). Likert (1967), postula que este concepto “está integrado por: los métodos de mando, la naturaleza de las fuerzas de motivación, la naturaleza de los procesos de comunicación, la naturaleza de los procesos de influencia y de integración, la toma de decisiones, la fijación de los objetivos o de las directrices, los procesos de control, y los objetivos de resultados y de perfeccionamiento” (p. 258). Para Pritchard y Karasick (1973), señalan que el clima organizacional “se compone de la autonomía, el conflicto contra cooperación, las relaciones sociales, la estructura organizacional, la recompensa, la relación entre rendimientos y remuneración, los niveles de ambición de la empresa, el estatus, la flexibilidad e innovación, la centralización, y el apoyo” (pp. 126-146). Para Payne, Phersey y Pugh (1971), el concepto sólo incluye el “tipo de organización y control” (pp.45-56). Así mismo, Meyer (1968), afirma que “la conformidad, la responsabilidad, las normas, la recompensa, la claridad organizacional, y el espíritu de trabajo determinan el clima laboral” (pp. 35-65). Litwin y Stringer (1968), señalan que “las variables determinantes del clima laboral son: la estructura organizacional, la responsabilidad, la recompensa, el riesgo, el apoyo, las normas, y el conflicto; y son los efectos subjetivos percibidos, del sistema formal, el estilo informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización dada” (p.104). Schneider y Bartlett (1968), concluyen que “el clima laboral depende del apoyo proveniente de la dirección, el interés por los nuevos empleados, el conflicto, la independencia de los agentes, la satisfacción y la estructura organizacional” (pp.323-332). Lawer, Hall y Oldham (1974), señalan que, “la competencia/eficacia, la responsabilidad, el nivel práctico/concreto, el riesgo, y la impulsividad constituyen el clima organizacional” (pp. 139-155). Sin embargo, para Gavin (1975), “los componentes del clima laboral son: la estructura organizacional, el obstáculo, la recompensa, el espíritu de trabajo, la confianza y consideración de parte de los administradores, los riesgos y desafíos” (pp. 135-139). Friedlander y Margulies (1969), señalan que el clima

organizacional “se compone de las percepciones sobre el desempeño, los obstáculos o trabas, la intimidad, el espíritu de trabajo, la actitud, el acento puesto sobre la producción, la confianza y la consideración” (pp.171-183). Chiavenato (1999), afirma que “el clima laboral son las características que distinguen a una organización de otras e influye en el comportamiento de sus integrantes, el clima involucra diferentes aspectos de la situación, tales como: el tipo de organización, la tecnología involucrada, las políticas, las metas de operación o los reglamentos internos entre otros y la estructura y arquitectura de la organización” (p. 540). Forehand y Gilmer (1964), afirman que el clima organizacional “está determinado por el tamaño de la organización, su estructura organizacional, la complejidad sistemática de la organización, el estilo de liderazgo y la orientación de fines y es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman” (pp.361-382). Edel y García (2007), señalan que “actualmente las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir. Asimismo con la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, las organizaciones tienen que identificar y desarrollar ventajas competitivas y brindar servicios y/o productos de alta calidad. El clima organizacional puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, en virtud de que es la opinión que los integrantes se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que se forma de su cercanía o distanciamiento con los líderes, colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras” (pp. 1-5).

Como lo manifiestan Guillén y Guild (2000), “el éxito de una empresa depende de la manera como sus empleados perciben el clima organizacional; es decir si los integrantes de la empresa consideran que el clima es positivo o negativo obedece a las percepciones de los mismos.

Cuando suelen valorarlos como adecuado, cálido o positivo, es porque consideran que éste permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral, aportando

estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales. Sin embargo, el clima organizacional también puede ser percibido como negativo por parte de los empleados cuando ellos observan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos de la misma.

Toda organización tiene un ambiente o personalidad propia que la distingue de otras organizaciones y que influye en la conducta de sus miembros. Los líderes por lo tanto deben esforzarse para crear el ambiente ideal que permita alcanzar los objetivos de la organización y al mismo tiempo, satisfacer las necesidades psicológicas y sociales de su personal” (pp.18-20). Lechuga (1998), “estima que cuando los colaboradores se encuentran en un ambiente de trabajo apropiado tratarán de dar lo mejor de sí mismos, utilizando al máximo su potencial. Las mejores empresas se destacan por obtener resultados beneficiosos de su personal” (pp.15-17). Siguiendo con la misma línea, Arias Galicia (1991) un elemento complementario en el desarrollo de esta investigación “es el del compromiso institucional, entendido como el deber moral adquirido hacia una persona o institución” (p.103). Arias Galicia (1991); cita que “desde hace tiempo se ha establecido una distinción entre el contrato legal y el psicológico.

Mientras una persona puede estar obligada formalmente a desempeñar una labor dentro de una organización, no necesariamente ésta se liga efectivamente a la misma. Puede trabajar con disgusto y sentir desprecio hacia la organización” (p.103). Por tal razón, la investigación de Arias Galicia, en términos tuvo como propósito estudiar la relación entre la percepción del clima laboral y la actitud de compromiso institucional, la cual la desarrolló en la Universidad Veracruzana con el personal docente de la Facultad de Pedagogía, sistema escolarizado, Región Xalapa.

Consideró que su estudio en la Facultad de Pedagogía, región Xalapa, daría a conocer a los docentes y a los directivos las fortalezas y debilidades del clima laboral de la institución, y la actitud de compromiso institucional que tenían los docentes hacia la Facultad, lo que les permitiría trabajar en ello, para su satisfacción laboral, en virtud de que son los estudiantes los que perciben la satisfacción o el descontento del personal docente. Arias Galicia (2005) señala que “en un ambiente cómodo y adecuado, permitiría un mejor desempeño y que las organizaciones educativas con los nuevos enfoques de administración moderna, desarrollan hoy en día una clara tendencia a

mejorar el servicio de atención al cliente, lo que obliga a una necesaria congruencia entre los procesos administrativos y psicológicos para la optimización del funcionamiento organizacional. Al existir esa congruencia, el contexto laboral se ve beneficiado, existiendo satisfacción en el personal, y propiciando en los colaboradores un caudal de ideas, conocimientos y experiencias que los conduzca a un compromiso con la institución” (pp.110-118). La muestra estuvo conformada por 473 trabajadores de tiempo completo entre profesores y empleados administrativos de tres Universidades Privadas de Lima. Los instrumentos empleados fueron dos escalas de motivación y clima laboral bajo en el enfoque de Mc Clelland y Litwin (1967). Los datos fueron procesados con el software SPSS. Las conclusiones de esta investigación, a las que llegó Arias Galicia (2005), fueron, que “el clima laboral se ve fortalecido por una percepción favorable en las relaciones humanas tanto en funciones administrativas como en el nivel de la interacción social; aspectos de excelente potencial para el cambio organizacional; por otro lado, menciona que la motivación y el clima laboral constituyen dos temas de gran interés en la psicología organizacional, por sus implicancias en la productividad del recurso humano en ambientes laborales y son indicadores de la cantidad de vida en el trabajo” (pp. 112-115).

Otro estudio, relacionado fue el realizado por Portilla (2003), en la Universidad del Desarrollo de Chile y en el Instituto Autónomo de México. Se investigó la relación que existe entre el clima organizacional que se vive al interior de cada empresa y la orientación emprendedora de los miembros directivos y ejecutivos, altos y medios de la organización. La medición se realizó a través de una encuesta, y los resultados se presentaron en una matriz que muestra la correlación entre los distintos factores de clima organizacional y aquellos que miden la orientación emprendedora. Los factores considerados para el clima organizacional fueron: “*desafío al trabajo, contribución, reconocimiento, apoyo, claridad de rol y expresión*”; y los estimados para medir la orientación emprendedora, “*la autonomía, la proactividad, el riesgo, la innovación y la competitividad*” <http://www.undesarrollo.cl/cursos/scl/1100/cien/informeCIENN14.pdf>.

Los resultados de esta investigación en el caso de la Universidad de Chile, realizada por Portilla (2003) fue que el clima organizacional afecta la orientación emprendedora de los empleados a nivel gerencial y de supervisión dentro de la organización.

Estos resultados también permiten, conocer la relación existente entre cada factor de clima y cada factor de orientación emprendedora, y ayudan a la organización a ver qué aspectos de la forma de dirección afectan al clima organizacional a fin de poderlos modificar. En el caso del Instituto Autónomo de México, para los gerentes y supervisores, un factor fundamental para ser emprendedores es poder expresar libremente su opinión, sentimientos y mostrar realmente su personalidad, sin embargo contar con el reconocimiento de sus superiores sólo afecta el grado de autonomía.

En este estudio se demostró que existe una relación causa-efecto entre el clima organizacional y la actitud emprendedora que tengan los directivos gerentes al desempeñar sus funciones. Por último, y con mayor ponderación es el estudio realizado por Arias Galicia (2001, pp.1-10), a 177 empleados de una institución privada de beneficencia, organización dedicada a la rehabilitación infantil.

Se investigó el compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia, algunos factores para su incremento.

Los instrumentos administrados para este estudio fueron los siguientes cuestionarios; compromiso personal hacia la organización de Meyer y Allen (1991, pp. 61-98), la intención de permanencia de Ko, Price y Mueller (1997, pp. 961-973), el clima organizacional de Brown y Leigh (1996, pp. 358-367), el apoyo percibido en la organización por Eisenberger y colaboradores (1986, pp. 500-507), y socialización de Taormina (1994, pp. 133-145).

Los resultados preliminares a los que se llegó en esta investigación, Arias Galicia (2001), indicaron “un dominio del apoyo organizacional percibido, el cual denotó el mayor efecto total sobre la variable dependiente (intención de permanencia), lo cual puede verse fácilmente, pues el compromiso afectivo también tiene una ponderación alta, el cual a su vez, tiene el mayor peso sobre la intención de permanencia. Igualmente, el compromiso afectivo pesa sobre la satisfacción general en el trabajo, la cual tiene influencia sobre la variable dependiente intención de permanencia. El método de esta investigación fue el mixto, pues se trabajó con las perspectivas, tanto en corte cualitativo como cuantitativo, para ello se plantearon hipótesis estadísticas y de trabajo. Se empleó un tipo de estudio correlacional, puesto que se establece la relación que existe entre dos variables, el clima laboral y la actitud de compromiso institucional; es

decir, si el clima laboral influye para crear en mayor o menor grado el compromiso de los trabajadores hacia la institución. El tipo de investigación abordado fue la básica, ya que se trató de explicar este fenómeno a través de las hipótesis propuestas.

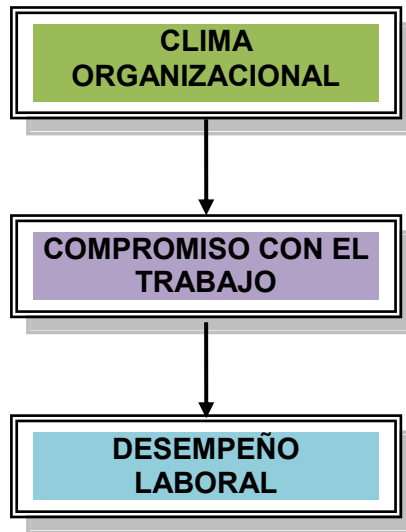
El procedimiento que se utilizó para trabajar los datos de corte cuantitativo en esta investigación, fue a través de la correlación de Pearson y el análisis de regresión lineal. En virtud de que cuando interesa estudiar la relación entre dos variables, el método de análisis adecuado es el correlacional. Los coeficientes de correlación Pearson, valoran hasta qué punto el valor de una de las variables aumenta o disminuye cuando crece el valor de la otra. Un modo sencillo de comprobar, gráficamente, si existe una correlación alta, es mediante el diagrama de dispersión, donde se confronta, en el eje horizontal, el valor de una variable y en el eje vertical el valor de la otra.

Por otra parte, el procedimiento que se llevó a cabo con los datos de corte cualitativo, fue el análisis, interpretación y reflexión del material obtenido en cada una de las variables y sus respectivas dimensiones” (pp.1-10). Por su parte Davalillo (2008), señala que el clima organizacional “es la forma en que un empleado percibe el ambiente que los rodea. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo; estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el campo laboral...y los factores que lo miden son... métodos de mando...fuerzas motivacionales...proceso de influencia...procesamiento de establecimiento de objetivos...modos de comunicación...proceso de toma de decisiones...y proceso de control” (pp.2-15).

Edel y García (2007) y Brown y Leigh (1996), señalan que el clima organizacional “está compuesto por seis componentes... contribución personal (identificación, compromiso, etc.)... el trabajo como reto... la claridad del rol... el apoyo del superior inmediato... la expresión de los propios sentimientos y el reconocimiento” (pp. 1-5 y pp. 358-367).

Brown y Leigh (1996), en una investigación realizada en los Estados Unidos Americanos, en varias empresas de diferente giro (unas de producción de bienes y otras de servicios), y consultando al capital humano de todos los niveles jerárquicos (desde los obreros hasta los gerentes), encontraron la siguiente secuencia de constructos:

Figura 3. Flujo de constructos de acuerdo a Brown y Leigh (1996).



FUENTE: Arias Galicia (2005, p. 89).

Edel y García (2007) y Brown y Leigh (1996), señalan que por clima laboral “se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influye sobre su conducta... siendo sus dimensiones:... la motivación... el proceso de influencia... el establecimiento de objetivos... información – comunicación... y proceso de control” (pp.1-15 y pp.358-367). Goncalves (1997, 1999 y 2000), afirma que el clima organizacional “es *el reflejo de las percepciones y sentimientos de la interacción entre características personales y organizacionales; son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral... el clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral... por lo que el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del tema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)*”

<http://www.phpartners.com/articulos/download.asp>;

<http://www.qualidade.org/articles/dc97/2dec97.htm+Top>; por su parte Bustos, Paulina;

Miranda, Mauricio y Peralta, Rodrigo (2004), señalan que “*el ambiente donde una*

persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que el autor en mención denominó clima organizacional, y este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la misma”

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/hr./clio.htm>

Desde que este tema, despertara el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración, se le ha denominado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

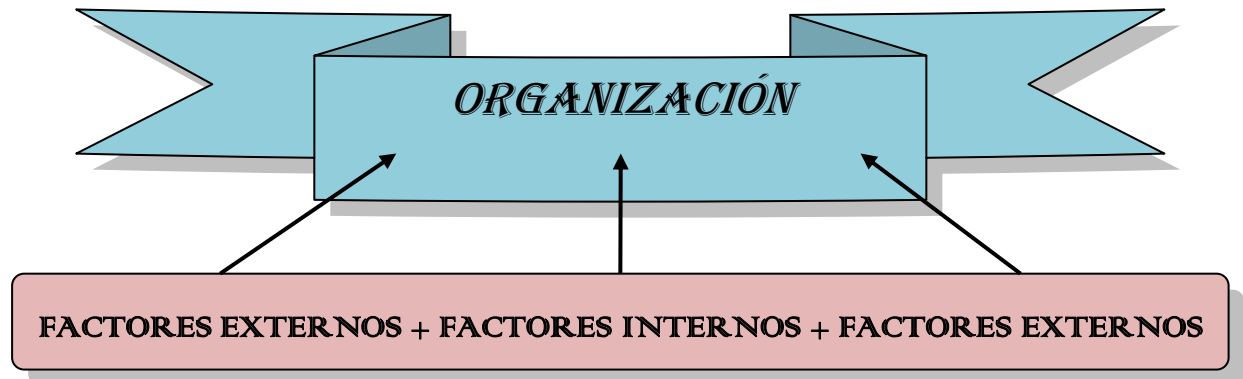
Esta última definición pertenece a una persona que ha dedicado su vida profesional a investigar este tema, Alexis Goncalves. Un sentido opuesto es el entregado por Robbins y Coulter (1996), que define “el entorno o clima organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización” (p.462).

La explicación dada por Robbins y Coulter (1996, p.462), difiere de la de Goncalves, al analizar el ambiente como las fuerzas extrínsecas que ejercen presión sobre el desempeño organizacional. Para resumir, y conforme a Robbins y Coulter (1996), “los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de

los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores” (p.462).

Figura 4. Factores que conforman el clima organizacional.



FUENTE: Elaboración propia.

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización.

De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

El concepto de clima organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que se pueden resaltar:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento favorable en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, mitos, conductas y valores que forman la cultura de la organización. Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Otra definición de clima organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que percibe o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento.

Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal. Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, se pueden nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

En síntesis, Robbins y Coultier (1996), señalan que “el clima organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se toman las relaciones dentro y fuera de la organización. En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado” (p.462). Conforme a Litwin y Stringer (1968), señalan que “el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones)... y se mide la forma como es percibida la organización” (pp.68-70).

Bustos, Paulina; Miranda, Mauricio y Peralta, Rodrigo (2004) postulan la existencia de nueve dimensiones... *“estructura... responsabilidad (empowerment)... recompensa... desafío... relaciones... cooperación... estándares... conflictos... e identidad”* <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/hr./clio.htm>. Estas son las escalas del clima organizacional:

1. *“Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.*

2. Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.
4. Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tiene respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiéndose que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad que se puede dar entre los miembros de una organización.
6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
7. Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
8. Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan

escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinado el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.

9. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la organización y es un miembro valioso de un equipo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

La investigación ha señalado que la elaboración del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano.

Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señaló, éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con lo anterior, se puede concluir, que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el clima organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral”

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/hr./clio.htm>

Para Rubio Navarro (2007), “el clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano... y está integrado por las siguientes dimensiones:... independencia (grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas individuales... condiciones físicas (características medioambientales en los que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, etc.)... liderazgo (capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores)... relaciones (los aspectos cualitativos y cuantitativos en el ámbito de las relaciones: amistades, cohesión entre los diferentes subgrupos... el respeto, la colaboración, el compañerismo, la confianza, etc.)... organización (existencia o no de métodos operativos y establecidos de organización del trabajo, etc.)... reconocimiento (sistemas de reconocimientos del trabajo bien hecho, etc.)... remuneraciones (políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles, etc.)...

igualdad (valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos; etc.)... y... otros factores (la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etc.)”

<http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>

Zamora Ruiz (2003), señala que “los términos satisfacción en el trabajo y clima laboral se han usado con frecuencia como equivalente, cuando el clima laboral o moral de trabajo, es la expresión mezclada de las actitudes de los diversos individuos que forman la organización y la satisfacción en el trabajo es la consecuencia de las actitudes que la persona guarda hacia su trabajo y hacia factores afines.

La satisfacción en el trabajo aludirá a lo que la persona piensa y siente sobre sus diferentes puestos de trabajo, y el clima estaría producido por el grupo.

El clima es una realidad de la organización, como lo es también la jerarquía de niveles, o los procedimientos funcionales; en realidad es una estructuración perceptiva de la situación que es común a la organización. El clima afecta a los procesos psicológicos y organizativos, tales como la solución de problemas, el tratamiento de conflictos, la comunicación, la formación del personal, la motivación, e influye en la capacidad de innovación, en la eficiencia y productividad laboral y, en la satisfacción y bienestar de los miembros de la organización.... el fenómeno del clima laboral es complejo, los factores claves que contribuyen a crear el clima organizacional, que puede variar de favorable a desfavorable son los siguientes:

- Calidad de liderazgo.
- Grado de confianza.
- Sacrificio mutuo.
- Comunicación.
- Experiencia de progreso.
- Sentimiento de realizar un trabajo útil.
- Responsabilidad.
- Recompensas justas.
- El grupo de trabajo.
- Contenido del puesto de trabajo.
- Participación.

- Tolerancia y libertad.
- Seguridad” (pp.39-40).

2.2.1. Medición del clima laboral.

De acuerdo a Zamora Ruíz (2003), “los procedimientos para medir el clima laboral son más complicados de lo que parecen a primera vista, y lo importante es cuándo hacer encuestas de clima laboral, es decir, la oportunidad de llevarlas a cabo, de cualquier forma las claves del éxito están entre otras, antes de hacerlas conviene tener muy en cuenta que hay que conseguir el compromiso de la alta dirección, no olvidar la realidad de la empresa, definir un plan de comunicación efectivo, no olvidar el organigrama. Y una vez hecha la consulta es imprescindible comunicar los resultados a todos los empleados y obtener un plan de acción identificando áreas de mejora. Todo ello sin olvidar el realizar un plan de venta a los empleados presentando las acciones a tomar como consecuencia de los análisis de los resultados obtenidos. Podemos recapitular que las reflexiones anteriores son tácticas que buscan comprometer e implicar a nuestros colaboradores en el objetivo de nuestros despachos; dar un servicio de resultados eficientes a nuestros clientes.

Robert Reich, ex Secretario de Trabajo de los USA, apunta cinco políticas para implicar a los empleados, entiendo que si las seguimos, sin perder de vista nuestra realidad y los largos procesos que requieren los cambios de actitudes, estaremos en el buen camino de tener el clima laboral adecuado que necesitan nuestros despachos y requieren nuestros clientes:

1. Participación del trabajador.
2. Aprendizaje en el trabajo.
3. Compartir los beneficios.
4. Normas de trabajo flexibles.
5. Entorno de trabajo sano y seguro” (pp.39-40).

Conforme a lo señalado anteriormente; el trabajo de investigación de Puga Murguía en el (2002, pp. 78-91), reviste lo importante que es; ya que diseñó un instrumento de recopilación y medición del clima laboral; mismo que es el utilizado en el presente trabajo. En este orden de ideas, se pudo observar en las definiciones de los autores

mencionados, en varias ocasiones la definición del concepto clima organizacional tiene una parcial identidad con el significado de cultura organizacional. Coronel, J. M; López, J. y Sánchez, M. (1994, p.95), sintetizan las diferencias entre clima y cultura, mediante la siguiente tabla:

Tabla 8. Diferencia entre el clima y la cultura.

EL CLIMA	LA CULTURA
<ul style="list-style-type: none"> • Se refiere a las percepciones actuales del comportamiento organizativo. • Tiende a utilizar técnicas de investigación cuantitativa y estadística. • Tiene sus raíces intelectuales en la psicología industrial y social. • Asume una perspectiva racionalista. • Entiende el clima como una variable independiente. • Representa el “autoconcepto” de una organización o institución. • Más fácil de cambiar que la cultura. • Carácter relativamente permanente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se centra en las asunciones, valores y normas. • Utiliza técnicas de investigación etnográficas. Evita lo cuantitativo. • Tiene sus raíces intelectuales en la antropología y la sociología. • Asume una perspectiva naturalista. • Entiende la cultura como un concepto holístico y omnicomprendivo. • Representa la “ideología subyacente” de una organización. • Difícil de cambiar. • Permanencia fuerte en el tiempo.

FUENTE: Coronel, J. M; López, J. y Sánchez, M. (1994, p.95).

Bustos, Paulina; Miranda, Mauricio y Peralta, Rodrigo (2004), mencionan *“que los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve”* <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/hr./clio.htm>.

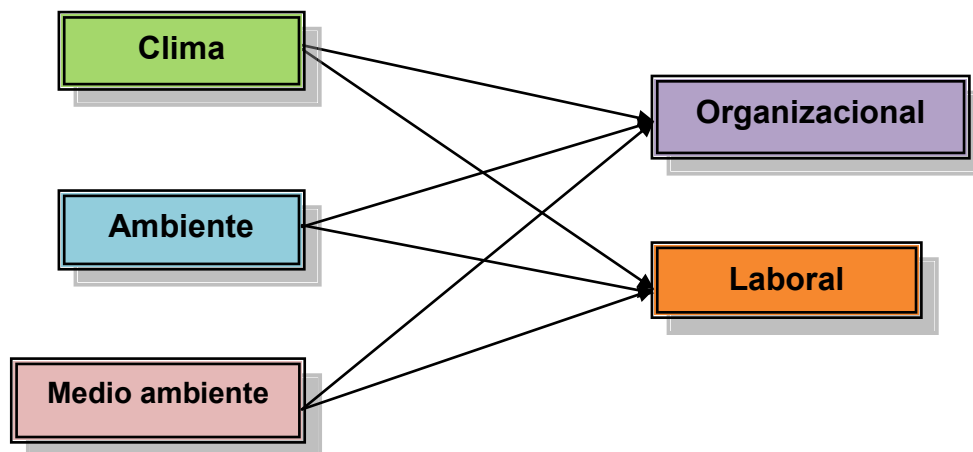
Estos autores denominan como “ambiente” el clima laboral. Brunet (1987), señala que “el clima organizacional está determinado por las siguientes características:

- El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- Es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constituidos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.

- El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura por lo que puede cambiar después de una intervención en particular.
- Está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Es fenomenológicamente exterior al individuo, quien puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- Es distinto de la tarea, por lo que pueden observarse diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- Está basado en las características de la realidad externa.
- Es difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados en la organización pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento del individuo.
- Es determinante del comportamiento, ya que actúa sobre las expectativas de las personas” (pp. 18-22).

Puga Murguía (2002), presenta una figura de diferentes agrupaciones con el mismo significado:

Figura 5. Diferentes agrupaciones con el mismo significado (señalado por Puga Murguía (2002)).



FUENTE: Puga Murguía (2002, p.18).

Éste autor, define al clima laboral como “la suma de factores físicos, psicológicos, y sociales que interactúan en un contexto, para crear una atmósfera perceptible y compartida por los colaboradores” (p.18)... siendo sus dimensiones: “actitud ante el cambio (disposición de aceptación o rechazo manifestada externamente como resultado de la percepción que cada colaborador tiene de los cambios en el ambiente en que se desarrolla laboralmente); afiliación a la empresa (apego que la persona experimenta por el hecho de prestar sus servicios en la empresa que lo contrató); cultura de excelencia (percepción del valor de integración de las mejores prácticas al contexto laboral); conocimiento de objetivos institucionales (adopción de los objetivos institucionales); comunicación (percepción del proceso dinámico en el que se comparten ideas e información); infraestructura física (percepción sobre las condiciones físicas y de trabajo de la institución de trabajo); liderazgo (percepción de la capacidad que tiene un individuo para influir – coercitivamente o no – sobre otro, dentro de la estructura de poder que da la organización); orientación externa (elementos que el individuo retoma para mejorar y adquirir nuevos aprendizajes); satisfacción con el trabajo (sentimiento que el personal genera como resultado de lo que desea y lo que vive en su trabajo); trabajo en equipo (percepción de interrelación de los individuos intergrupo e intragrupo) y capacitación (percepción del sujeto sobre el valor y la utilidad de la capacitación para su puesto)” (pp. 20-21). Griffin y Mathiew (1997), definen al clima organizacional como “las percepciones individuales de relativa permanencia en la organización” (pp.731-744). Hall (1983), señala que para precisar el concepto de clima organizacional “es necesario hacer la distinción entre ambiente y clima” (pp. 269-285); distinción en la que difiere Puga Murguía, conforme a la figura donde aparecen varios conceptos con el mismo significado. Continuando con Hall (1983), “por ambiente se entiende la suma de los factores físicos y sociales externos a un sistema; y por clima se conoce a los factores físicos, psicológicos y sociales afines a una organización. Incluye prácticas, tradiciones y costumbres” (pp. 269-285).

Para Gibson (1983), el clima laboral “es un grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras, son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas en la organización” (p.582). Ekvall (1986), señala que “el clima organizacional es como un conglomerado de actitudes y conductas

que caracterizan la vida de toda organización; su origen, desarrollo y evolución está en función de las sucesivas interacciones entre los individuos (personalidades) y el entorno de la organización” (pp.95-113). Field y Abelson (1982), consideran que el clima organizacional “es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía” (pp.181-201). Desslier (1979), afirma que el clima organizacional representa, “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura” (p.376). Michel (1974), aborda el clima laboral... “como un estudio conjunto de los procesos, sistemas, fuerzas y actividades que se den manera directa e indirecta y que afectan el nacimiento, promoción y desarrollo de las actividades” (p.352). James y Jones (1974), lo definen como “un factor intangible... y un conjunto de características relativamente estables en el tiempo que influyen dentro de la organización describiendo y distinguiendo a ésta de otras” (pp.1393-1402).

Brown y Leigh (1996), señalan que “el nivel más básico, los empleados tienen dos recursos que destinan a la organización para la cual se han contratado, el esfuerzo que dedican a su trabajo, expresado en el tiempo que dedican y la intensidad de su trabajo. Los empleados mantienen un alto grado de control del esfuerzo que dedican a su trabajo. Dicho esfuerzo es sensible a las percepciones que tiene el empleado del clima organizacional. Cuando las personas perciben que el clima satisface sus necesidades y expectativas, ellos responden invirtiendo más tiempo y energía en el trabajo que realizan” (pp. 358-368). Tagiuri (1968),... lo define como “el término que comprende no sólo aspectos físicos, como temperatura y presión atmosférica, sino también psicológicos, eso que está dentro de una organización, definiendo su ambiente interno” (pp.11-34). Brown y Leight (1996), indican que “el clima organizacional está compuesto por seis factores: la contribución personal... el trabajo como reto... la claridad del rol... el apoyo del superior inmediato... la expresión de los propios sentimientos y el reconocimiento” (pp.358-367). Asimismo, James y James (1989), señalan que es “como la manera en la cual las personas perciben e interpretan el medio circundante” (pp.739-751).

Brown y Leight (1996), señalan que “el clima organizacional es el antecedente del compromiso” (pp.358-367). Por otra parte, Haller (1976), define que el clima organizacional está conformado por “aquellas características que distinguen a una organización de otras y que determinan el comportamiento del personal en la misma” (p.43). Sin embargo Giral (1981), afirma “que es importante tanto mirar analíticamente lo que entendemos por clima dentro de una organización para descomponerlo en sus factores... estos factores que se presentan a continuación:

- “a). Imagen interna de la empresa y sentido de pertenencia del individuo a nivel equipo de trabajo, área y organización;
- b). Relaciones humanas y colaboración;
- c). Grado de satisfacción en el trabajo cotidiano;
- d). Supervisión y dirección;
- e). Comunicación;
- f). Conocimiento y aceptación de las políticas y normas de la empresa;
- g). Remuneración en el trabajo;
- h). Calidad de vida;
- i). Expectativas hacia el propio estudio de clima”(p.60).

2.3. El salario.

El siguiente concepto a definir es el salario. El salario conforme a De Wikipedia (2007), proviene del latín *salarium*, de *sal*, sal; y se define como “*la paga o remuneración regular...en especial, “la cantidad de dinero con que se retribuye a los trabajadores por cuenta ajena”*; sin embargo también lo definen como “*la remuneración o ganancia, sea cual fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijada por acuerdo o por la legislación, y debida por un empleador a un trabajador en virtud de un contrato de trabajo, escrito o verbal, por la labor que este último haya efectuado o deba efectuar o por servicios que haya prestado o deba prestar”* <http://es.wikipedia.org/wiki/salario-m%C3%99>. Para el Diccionario de Administración y Finanzas (1999), el salario es “la compensación percibida por un empleado como contraprestación por los servicios durante un periodo determinado.”

(p.453). Por su parte la De Wikipedia (2007), señala que el salario, también “*es el pago que recibe en forma periódica un trabajador de manos de su empleador a cambio del trabajo para el que fue contratado. El empleado recibe un salario a cambio de poner su trabajo a disposición del empleador, siendo éstas, las obligaciones principales de su relación contractual*” <http://es.wikipedia.org/wiki/salario-m%C3%99> por su parte, la Ley del Impuesto sobre la Renta (2007), considera al salario en su Art. 78, como “ingresos por la prestación de un servicio personal subordinado, los salarios y demás prestaciones que deriven de una relación laboral, incluyendo la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas y las prestaciones percibidas como consecuencia de la terminación de la relación laboral” (pp. 15-17); por otra parte el salario contribuye al total de la remuneración que recibe el trabajador a cambio de la prestación de sus servicios, tanto en salario base como en complementos salariales con las siguientes excepciones de conceptos retribuidos que no tiene carácter salarial, indemnizaciones o suplidos por gastos que hubieran de ser realizados por el trabajador; como consecuencia de su actividad laboral (dietas, plus de transporte...); prestaciones e indemnizaciones de la Seguridad Social e indemnizaciones correspondientes a traslados, suspensiones o despidos. Una definición simple define al salario como la compensación obtenida por la prestación de un esfuerzo a la realización de una tarea, por cuenta y bajo dependencia ajena.

El salario conforme a De Wikipedia (2007), “*se compone de varias partes que, aunque muy diversas, se puede agrupar en cuatro grandes conceptos:*

- *Jornada base: el mínimo a pagar a cada empleado por su presencia en el lugar de trabajo y por un rendimiento normal, cuya cuantía se habrá fijado por disposición legal, por convenio colectivo o por acuerdo privado entre el trabajador y la empresa.*
- *Incentivos, premios, bonificaciones y pluses: son su suplemento salarial que se concede al trabajador para compensar su mayor esfuerzo, al incrementar la productividad o mejorar la calidad; o retribuyendo alguna otra faceta de sus relaciones con la empresa.*

- *Beneficios sociales: engloban una serie de servicios y prestaciones de todo tipo que suelen concederse por muchas empresas al margen de las retribuciones abonadas.*
- *Cargos sociales: de este concepto forman parte los pagos a realizar por los seguros obligatorios de enfermedad, accidente, invalidez, muerte, impuestos laborales a Hacienda, ... que aunque la mayor parte de los mismos corresponda liquidarlos a la empresa” [http://es.wikipedia.org/wiki/salario-m%C3%](http://es.wikipedia.org/wiki/salario-m%C3%99)*

Prokotenko (1989), señala que la Organización Internacional del Trabajo, define al salario como “la ganancia evaluada en efectivo, fijada por acuerdo o por la legislación, y debida por un empleador a un empleado en virtud de un contrato de trabajo escrito o verbal por el trabajo que éste último haya efectuado, deba efectuar, o por el servicio que haya prestado o deba prestar” (p.233). Dos autores anónimos (1995 y 1999), señalan que “legalmente, el concepto de salario viene determinado por el Estatuto de los trabajadores que considera salario a “la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena” <http://www.rae.es> y <http://www.mtts.gub.uy/dinatra/dll2.htm>

Este determina también que tendrán determinación de salario:

- *“Las cantidades percibidas por los trabajadores en concepto de indemnización.*
- *Los suplidos por los gastos realizados como consecuencia de su actividad profesional.*
- *Las prestaciones o indemnizaciones de la Seguridad Social.*
- *Ni las indemnizaciones correspondientes por traslados, suspensiones, despidos”.*

“Jurídicamente el salario en la contraprestación económica por parte del empresario del derecho de adquisición por él, el resultado de la prestación de servicios realizados por el trabajador. Sociológicamente es la obligación social de remunerar el trabajo para que el trabajador pueda cubrir sus necesidades y la de las personas que con él convivan y desarrollar su personalidad en el ámbito de su comunidad. Económicamente, el salario es el costo del factor trabajo que será calculado por el empresario ya que para él repercute en la formación del precio final del producto.

Para el trabajador será un ingreso con el que deberá hacer frente a sus necesidades de consumo y personales y cuyo excedente podrá destinarlo al ahorro o a la inversión". Con todo lo anterior los autores anónimos (1995 y 1999), ver citas de internet), concluyen diciendo que el salario *"es la expresión económica directa del trabajo que representa para quien lo recibe medios concretos para satisfacer sus necesidades y para quien lo abona, el equilibrio por los productos obtenidos por el trabajo, pero también un gasto concreto de su organización"*. <http://www.rae.es> y <http://www.mtts.gub.uy/dinatra/dll2.htm>

Conforme al Artículo 227 del código laboral el salario es *"la remuneración sea cual fuere su denominación o método de cálculo que pueda evaluarse en efectivo, debida por un empleador a un trabajador en virtud de los servicios u obras que este haya efectuado o debe efectuar, de acuerdo con lo estipulado en el contrato de trabajo"* (<http://www.lared.com.co/kitherramientas/codigolaboral/codigolaboral.asp?titulo=N>). Por

otra parte, el salario es el precio del trabajo efectuado por cuenta y orden de un patrón. Conforme a De Wikipedia (2009). *"El salario o remuneración salarial, es el pago que recibe de forma periódica un trabajador de mano de su empleador a cambio de que éste trabaje durante un tiempo determinado para el que fue contratado o produzca una determinada cantidad de mercancías equivalentes a ese tiempo de trabajo. El empleado recibe un salario a cambio de poner su trabajo a disposición del jefe, siendo éstas las obligaciones principales de su relación contractual"* <http://es.wikipedia.org/wiki/salario>.

De acuerdo al Código laboral (2007), "Cuando los pagos son efectuados en forma diaria, recibe el nombre de jornal (de jornada). Si es entre las 12 será jornal matinal y si es pasadas las 12 será diurno.

Es una contraprestación principalmente en dinero, si bien puede contar con una parte en especie evaluable en términos monetarios, que recibe el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo. Siempre debe existir una remuneración en dinero, la especie es necesariamente adicional.

El salario es el elemento monetario principal en la negociación de un contrato de trabajo. Es la contraprestación en la relación bilateral, aunque en algunas ocasiones se tienen también en cuenta otras condiciones laborales como vacaciones, jornada, etc.

La remuneración salarial es uno de los aspectos de las condiciones de trabajo que más directamente influyen en la vida diaria de los trabajadores” (p.28). Desde sus primeros años de existencia, el centro de la acción la Organización Internacional del Trabajo ha girado en torno al nivel de los salarios y la Organización ha luchado constantemente por establecer normas que garanticen y protejan el derecho de los trabajadores a percibir un salario justo. Según la Constitución de la OIT (1919) "la garantía de un salario vital y adecuado es uno de los objetivos cuya consecución es más urgente.

Los salarios representan algo muy diferente para trabajadores y empleadores. Para estos últimos, aparte de ser un elemento del costo, es un medio que permite motivar a los trabajadores. En cambio, para los trabajadores representa el nivel de vida que pueden tener, un incentivo para adquirir calificaciones y, por último, una fuente de satisfacción frente al trabajo realizado.

La negociación colectiva en la empresa o en el sector y un diálogo social tripartito en el plano nacional son las mejores vías para determinar el nivel de los salarios y resolver conflictos potenciales” (Título Primero, pp.2-5).

“Clasificación:

Por el medio utilizado para el pago:

1. Salario en moneda: son los que se pagan en moneda de curso legal, es decir, los que se pagan en dinero efectivo.
2. Salario en especie (30%): es el que se paga en productos, servicios, habitación, etc. Sobre este aspecto el Código Laboral - depende de la legislación de cada país - en su Art. 231 determina que "el pago podrá hacerse parcial y excepcionalmente en especie hasta 30% (treinta por ciento), siempre que estas prestaciones sean apropiadas al uso personal del trabajador y de su familia, excedan en beneficio de los mismos y que se les atribuya de una forma justa y razonable.
3. Pago mixto: es el que se paga una parte en moneda y otra en especie.

Por su capacidad adquisitiva:

1. Salario nominal: representa el volumen de dinero asignado en contrato individual por el cargo ocupado. En una economía inflacionaria, si el salario

nominal no es actualizado periódicamente, sufre erosión (no puede soportar todas las necesidades del trabajador).

2. Salario real: representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero y corresponde al poder adquisitivo, es decir, el poder de compra o la cantidad de productos o servicios que puede adquirir con el salario. De este modo, la sola reposición del valor real no significa aumento salarial: el salario nominal es alterado para proporcionar salario real equivalente en el anterior, de aquí proviene la distinción entre reajuste del salario (reposición del salario real) y el aumento real del salario (crecimiento del salario real).

Por su capacidad satisfactoria:

1. Individual: es el que basta para satisfacer las necesidades del trabajador.
2. Familiar: es el que requiere la sustentación de la familia del trabajador.

Por su límite:

1. Salario mínimo: según el Código Laboral: aquel suficiente para satisfacer las necesidades normales de la vida del trabajador consistente en:
 - Alimentación límite.
 - Habitación.
 - Vestuario.
 - Transporte.
 - Previsión.
 - Cultura y recreaciones honestas.
2. Salario máximo: es el salario más alto que permite a las empresas a una producción costeable.

Por razón de quien produce el trabajo o recibe el salario:

1. Salario personal: es el que produce quien sustenta la familia, normalmente el padre.
2. Salario colectivo: es el que se produce entre varios miembros de la familia que sin grave daño puedan colaborar a sostenerla, como por ejemplo: el padre, la madre y los hermanos mayores de 16 años.

3. De Equipo: Es el que se paga en bloque a un grupo de trabajo, quedando a criterio de este equipo la distribución de los salarios entre sí.

Por la forma de pago:

1. Por unidad de tiempo: es aquel que solo toma en cuenta el tiempo en que el trabajador pone su fuerza de trabajo a disposición del patrón.
2. Por unidad de obra: cuando el trabajo se computa de acuerdo al número de unidades producidas” (pp.20-22). Conforme a la Enciclopedia Española (2009), se afirma que: existen factores determinantes y clases de salarios:

“Factores determinantes:

Los principales factores determinantes de los salarios, dependiendo del país y la época, son los siguientes:

1. El coste de la vida:

Incluso en las sociedades más pobres los salarios suelen alcanzar niveles suficientes para pagar el coste de subsistencia de los trabajadores y sus familias; de lo contrario, la población activa no lograría reproducirse.

2. La oferta de trabajo:

Cuando la oferta de mano de obra es escasa en relación al capital, la tierra y los demás factores de producción, los empresarios compiten entre sí para contratar a los trabajadores por lo que los salarios tienden a aumentar. Mientras que cuando la oferta de mano de obra es relativamente abundante y excede la demanda, la competencia entre los trabajadores para conseguir uno de los escasos puestos de trabajo disponibles tenderá a reducir el salario medio.

3. La productividad:

Los salarios tienden a aumentar cuando crece la productividad. Ésta depende en gran medida de la energía y de la calificación de la mano de obra, pero sobre todo de la tecnología disponible. Los niveles salariales de los países desarrollados son hasta cierto punto elevados debido a que los trabajadores tienen una alta preparación que les permite utilizar los últimos adelantos tecnológicos.

4. Poder de negociación:

La organización de la mano de obra gracias a los sindicatos y a las asociaciones políticas aumenta su poder negociador por lo que favorece un reparto de la riqueza nacional más igualitario.

5. Calificación profesional del trabajador:

En función de la formación académica y profesional que tenga un trabajador negociará el sueldo inicial en una empresa y su posterior carrera de promoción profesional.

Existen también varias clases de salarios, las cuales son:

a).- En dinero o en especie: En dinero, debe estipularse en moneda nacional, en caso de ser en moneda extranjera, el trabajador puede exigir su equivalente en moneda nacional. Constituye salario en especie toda aquella parte de la remuneración ordinaria y permanente que el trabajador reciba en contraprestación del servicio, como alimentación, habitación o vestuario que el empleador suministra al trabajador o a su familia.

b).- Ordinario o extraordinario: El salario ordinario es el que percibe el trabajador como remuneración por los servicios prestados dentro de su jornada ordinaria de trabajo. El extraordinario, es el que implica remuneración del trabajo ejecutado en días de descanso obligatorio o de horas extras o suplementarias trabajadas.

c).- Fijo o variable: Cuando se pacta por unidad de tiempo se denomina fijo. Por unidad de obra o a nivel de ventas es considerado variable.

d).- Nominal y real: El nominal es el valor monetario de la retribución del trabajo. El real, es cuando al salario nominal se le deflacta” (pp. 48-49).

Conforme a la De Wikipedia (2007), el salario o remuneración, “*es el pago que recibe en forma periódica un trabajador de manos de su empleador a cambio del trabajo para el que fue contratado*”. <http://es.wikipedia.org/wiki/salario-m%C3%99>.

Para la variable salario; se tomaron los datos de un cuestionario que se aplicó tres meses antes, a la aplicación del instrumento de recopilación y medición, y cuyo objetivo del cuestionario en mención, se utilizó para calcular el costo por alumno atendido; en el apartado de anexos se pone una hoja del cuestionario en mención, de cinco hojas de que está compuesto.

2.4. Los factores demográficos.

Considerando el aumento de la oferta de la fuerza laboral en nuestro país; las organizaciones deben de considerar el fortalecimiento de su capital humano en su decisión de participar, permanecer y comprometerse en las actividades que en las mismas se realizan; en este orden de ideas, se considera revisar los factores demográficos, tales como la edad, el género, el estado civil, la antigüedad en el puesto y la antigüedad en el Subsistema. Steers y Porter (1977), realizó un estudio con empleados de un hospital, así como de ingenieros; donde encontró que “el compromiso está relacionado con la edad, la educación, la tensión o ansiedad del rol, las oportunidades de logro y el interés central por la vida; asimismo, que las características del trabajo influyen más en la satisfacción del trabajo que el compromiso organizacional; pero por otra parte, menciona una influencia de estas, de que se pueden convertir en la práctica privada, de una organización, y de manera identifica a una actividad comercial de ventas de servicios; en este sentido” (p.172). Mathieu y Zajac (1990) en un estudio que realizaron con la edad, obtuvieron que ésta última “se relaciona más con el compromiso como la identificación con las metas de la organización y el deseo de continuar en ella (compromiso actitudinal)” (pp.171-194).

Éstos autores en lo que respecta al estado civil; encontraron que los valores más altos están “en los individuos casados; lo cual resulta lógico, en virtud de que los empleados casados, en lo general, tienen mayores responsabilidades de naturaleza financiera que los solteros”. Mismos Mathieu y Zajac (1990), señalan que los años gastados en una organización son para incrementar el desarrollo personal pero también, para producir mayores beneficios laterales, tales como un plan de retiro o de pensión (lo que actualmente conocemos como **Afore** (para los trabajadores que se enmarcan en el apartado A del Artículo 123 Constitucional), y **SAR** (los trabajadores que se rigen por el apartado B, del Artículo 123 Constitucional; mismos que actualmente ya fueron fusionados en las Afores); lo anterior se relaciona con la antigüedad; puesto que “las personas al acumular más años en una organización, adquieren mayores derechos e inversiones; aunque en la actualidad, el papel que juegan los asesores, consultores, la

subcontratación y las mismas políticas de contratación de las organizaciones y empresas, pueden reducir los resultados obtenidos en 1990” (pp.171-194).

- **Género.**- Se hace necesario conocer las costumbres, idiosincrasia y cultura de cada país; puesto que para los países orientales y árabes la mujer no tiene una relevante importancia para las organizaciones y sobre todo para puestos de confianza y directivos; en los países occidentales sí es relevante el papel de la mujer y de hecho existen primeras ministras y presidentes de la repúblicas que son ocupados por mujeres; o sea que no existe o son minimizados los problemas de género. Para Angle y Perry (1983), señalan que “las características personales son consideradas como antecedentes del compromiso en una investigación que realizaron con operadores de transporte público en los Estados Unidos Americanos, utilizando el instrumento de medición de Porter (cuestionario de compromiso organizacional) donde en el mismo, son considerados seis atributos personales (género, nivel educativo, participación en el sostenimiento familiar, edad, estado civil y antigüedad). Los resultados obtenidos en tal investigación señalan que la edad tiene sentido al ubicarla en la etapa de la carrera y que el sexo no se relacionaba con el compromiso” (pp.123-146). Por otra parte, Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974), realizaron una investigación longitudinal, que al calcular la “correlación entre el compromiso organizacional y la satisfacción en el trabajo entre los que se retiraban y se quedaban, no encontraron diferencias significativas respecto a la educación, el sexo y el ingreso” (pp.603-609). En nuestro país, el periodo para el retiro o jubilación de un empleado es menor si se trata de mujeres y mayor si se trata de varones. En las dependencias del SECyTM; actualmente, solo hay varones ocupando puestos directivos; se desconocen los motivos de por qué no hay un de mujeres ocupando puestos directivos; en el instrumento de recopilación y medición que se aplicó en el año 2006; había dos mujeres ocupando puestos directivos.
- **Estudios realizados.**- Es conveniente señalar que la educación es un servicio otorgado al menos en nuestro país; por el Estado y gratuito hasta el nivel básico (preescolar, primaria y secundaria), y es el segundo objetivo de las funciones económicas del mismo, que según Serra Rojas (1983), señala que el: “objetivo: es mejorar la distribución del ingreso y el instrumento es: la asistencia social, pensiones

y jubilaciones, salud y educación públicas, subsidios y transferencias” (pp.473-511). Conforme a Ayala Espino (2000), “se denominan políticas sociales” (p.130) al igual que el Sector Salud y los bienes y servicios otorgados por la Secretaría de Desarrollo Social, que incumben al Poder Ejecutivo Federal; sin embargo para Giddens (1992), “la educación tiende a expresar y reafirmar desigualdades que ya existen en mayor medida de lo que contribuye a cambiarlas” (pp.14-16); Mathieu y Zajac (1990), en la investigación que realizaron y que ya se mencionó con anterioridad; “el nivel educativo mostró una ligera correlación negativa con el compromiso” (pp.171-194). Esta relación de naturaleza inversa pudiera deberse a que las expectativas de los individuos con mayor nivel educativo, son más altas de lo que las empresas u organizaciones pueden ofrecerles, y probablemente son candidatos a dejar la organización si encuentran otra que les brinde mayores satisfactores a fin de mejorar su calidad de vida. Robbins y Coulter (1996), señalan que “otra forma en que puede ser valiosa la planificación es reducir la incertidumbre asociada con los cambios en la demografía de la fuerza de trabajo” (p.462). Estos autores mencionan que los conceptos relacionados con la demografía, son la edad promedio de los trabajadores, el sexo, el estado civil, el número de trabajadores educados con experiencia, la diversidad cultural, y los ingresos; entre otros. Un problema que existe los directivos de las organizaciones educativas del SECyTM; es que aunque tengan un nivel educativo de licenciatura o posgrado; este lo tienen en las áreas químico biológico o físico matemático; situación que los tienen en desventaja. Por otra parte, cuando reciben cursos de capacitación, estos son en Administración y Legislación Educativa.

- **Edad.-** Mathieu y Zajac (1990), realizaron investigaciones donde examinaron antecedentes y consecuencias del compromiso organizacional...y obtuvieron que “la edad estuvo más significativamente relacionada al compromiso actitudinal que al intencional...o sea que la edad se relaciona más con el compromiso como la identificación con las metas de la organización y el deseo de continuar en ellas”(p.182). Actualmente en las organizaciones educativas del SECyTM; la edad es una restricción; ya que no se contrata personal que tenga más de 45 años; debido a que la vida productiva del personal ya está por concluir; por otra parte el

personal y directivos no se jubilan, debido a que todos tienen alrededor de 50 años y temen no encontrar empleo en otra organización. Por su parte, la nueva Ley Federal del ISSSTE; contempla la jubilación para los nuevos empleados de la Administración Pública Federal, la jubilación hasta los 65 años de edad y no de 50 años, que señalaba la Ley anterior.

- **Antigüedad.-** Mathieu y Zajac (1990), señalan que es “poco clara las relaciones entre la antigüedad y el compromiso; es decir, si los empleados más comprometidos son los que permanecen en la organización” (p.160). El personal y directivos de las organizaciones educativas del SECyTM; en su mayoría ya tienen 30 años de servicios; pero no se jubilan; por los mismos motivos señalados en el punto anterior.
- **Estado Civil.-** Mathieu y Zajac (1990), encontraron que “los valores más altos del compromiso, están en los individuos casados, aunque la correlación entre el estado civil y el compromiso resultó pequeña”; por lo que el estado civil no se consideró como una variable explicativa, sino como una descriptiva, aunque la lógica “supone que un individuo casado, debe de estar más comprometido, debido a las obligaciones propias de un individuo casado” (p.188).

Para la Cámara Chilena de la Construcción (1995), las variables demográficas son “tasa de crecimiento de la población, tasa de mortalidad, tasa de natalidad, demanda de servicios habitacionales, ingreso per cápita del salario y el crecimiento del PIB per cápita” (pp.42-43); sin embargo, Baralt Clase (2006), señala los “numerosos factores que influyen en la decisión de compra” y menciona a tres tipos de ellos:

- 1) “Factores demográficos: son características individuales como edad, sexo, raza, aspectos étnicos, ingreso, ciclo de vida familiar y ocupación.
- 2) Estilo de vida: Es el patrón de vida de un individuo expresado a través de actitudes, intereses y opiniones.
- 3) Factores situacionales: Son influencias que resultan de circunstancias, tiempo y localización que afectan el proceso de decisión de compra del consumidor” (p.36).

Lazzati (1997), señala que “para analizar...el flujo de la gente...es conveniente identificar las características de los recursos humanos y de su comportamiento...dentro de dichas características, cabe distinguir las personales de las sociales. Las primeras

se refieren básicamente a cada persona en sí. Las segundas atañen principalmente a la relación entre las personas.

Las características personales comprenden:

- Los rasgos físicos: edad, sexo, salud, etcétera.
- Los valores morales.
- Los conocimientos y habilidades.
- La motivación.
- El estilo.

Las características sociales comprenden:

- El poder, quién y por qué lo detenta, cuáles son las luchas por conseguirlo o mantenerlo, etcétera.
- El liderazgo, que es una forma de poder.
- El clima de las relaciones interpersonales e intergrupales.
- La cultura” (p.132).

Por otra parte, Gau e Ibarra (2007), señala a los factores demográficos y sociales como “las tasas de natalidad... de mortalidad, el número de mujeres incorporadas a la fuerza de trabajo, la productividad y los salarios... el sexo... los ingresos... la educación, al trabajo de tiempo completo o de tiempo extensión de la experiencia laboral” (p.10); asimismo el Instituto de los Mexicanos en el Exterior (2005), señala en una encuesta aplicada a mexicanos como *“datos relevantes: 1. Perfil sociodemográfico de los migrantes mexicanos que tramitan su matrícula consular los siguientes:... sexo... edad... nivel de escolaridad... idioma... años de ingreso a los Estados Unidos Americanos... y seguro médico... (...).”* <http://www.ime.gob.mx/conapo/conapo/1.htm>

2.5. Los objetivos operativos o tácticos.

Toda organización con o sin fines de lucro, pretende alcanzar objetivos. El Diccionario de Administración y Finanzas (1999), define el objetivo, señalando que “son las metas o cualquier otra cosa específica que se desee alcanzar” (p. 345).

Para López (1995); *“un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro... la*

palabra objetivo proviene de ob-jactum, que significa a donde se dirigen... los objetivos tácticos son los objetivos formales de la empresa y se fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr su propósito... los objetivos deben ser hechos en términos operacionales. Es decir, si una organización tiene objetivos operacionales, los gerentes deben ser capaces de decir si estos están siendo alcanzados al comparar los resultados con los objetivos previamente establecidos. La Administración por objetivos es un enfoque de Administración que, tomando como base al modelo de sistemas, se orienta al logro de resultados.

EL OBJETIVO GENERAL = RESULTADOS.

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS = OBJETIVO GENERAL → RESULTADOS.**

La suma de los objetivos específicos es igual al objetivo general y por tanto a resultados". www.altagerenciaonline.com/salesforum/colombia/salesforum.swf

Conforme a Fernández Sánchez (1995):

1. *“Los objetivos orientan el proceso enseñanza-aprendizaje.*
2. *Los objetivos facilitan el proceso de evaluación.*
3. *Los objetivos permiten prever qué será necesario para la enseñanza y cuál será el beneficio para el aprendizaje.*
4. *La redacción de objetivos claros y no subjetivos permiten una mejor comunicación entre todos los involucrados en el proceso. La teoría neoclásica desplazó progresivamente la atención antes puesta en las llamadas “actividades-medio” hacia los objetivos o finalidades de la organización. El enfoque basado en “el proceso y la preocupación mayor por las actividades (medios) fueron sustituidos por un enfoque centrado en los resultados y objetivos alcanzados (fines). La preocupación de cómo administrar pasó a ser la preocupación de porqué o para qué administrar (...)”*
www.tuobra.unam.mx/publicadas/021123232113.html

Drucker, Peter (1954), considerado el creador de la administración por objetivos, publicó un libro en la cual la caracterizó por primera vez... la administración por objetivos “es un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de una organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada periodo o ejercicio fiscal, de preferencia coincidiendo con el ejercicio fiscal de la empresa... (...)”. “La administración por objetivos (APO) o administración por resultados constituye un

modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica” (pp.121-136). De acuerdo a Rodríguez Estrada (1993), “la diferencia entre metas y objetivos se explica así: la meta es el qué; el objetivo, además de qué, es: el cuándo, el cuánto, el dónde y el cómo” (pp.33-36). Conforme a Bittel y Ramsey (1998), “las metas o los objetivos encierran una serie de logros específicos futuros que ayudarán a la supervivencia de la organización a la vez que servirán de guía a las acciones de la dirección y a los esfuerzos de los empleados... los objetivos tienen por regla general las siguientes características:

1. Los objetivos suelen ser múltiples...
2. Los objetivos se disponen según un orden jerárquico...
3. Los plazos para el cumplimiento de objetivos son variables.
4. Para el directivo, los objetivos pueden ser interdependientes o controlables...
5. Los objetivos siempre deben reflejar el qué, el dónde y el cuándo”. (p.87).

Por su parte, Drucker, P. (1954), fue el catalizador de la administración por objetivos y actualmente se define como “un sistema administrativo integral en el que se cambian en forma sistemática muchas actividades administrativas básicas y el cual persigue deliberadamente el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales” (pp.121-136); sin embargo Robbins y Coulter (1996), definen a los objetivos como “resultados deseados para los individuos u organizaciones enteras y a los objetivos establecidos como las declaraciones oficiales de lo que una organización dice (y lo que quiere que diversos públicos crean) que son sus objetivos” (p.462). Por otra parte Davis y Newstron (2003), señalan que los objetivos son “los logros que espera alcanzar la organización en periodos establecidos” (pp.159-161). Giral (1981), afirma que “los objetivos permiten hacer operativo el propósito, traducirlo en términos tangibles y cuantificables” y conceptualiza al propósito como “el rumbo de la organización” (p.60). Para Morrisey (1996), “Son declaraciones de resultados medibles que se deben lograr del marco de tiempo de su plan (por lo general un año...éstos incluyen fechas específicas del objetivo o su terminación implícita en el año fiscal)” (pp.2-40). Blanco (1980), señala que “una gestión racional implica:

La identificación y previsión de las necesidades a satisfacer, la determinación de los objetivos que pueden ser perseguidos, para satisfacer estas necesidades y la búsqueda de las acciones más eficaces, para alcanzar estos objetivos.

- La decisión en sí misma, es decir, la elección entre las acciones posibles, teniendo en cuenta los recursos disponibles hoy y los previsibles en el futuro.
- La ejecución de la decisión.
- Por último, el control de la ejecución que tiene por objeto asegurar que los objetivos son alcanzados, que lo son además, con los medios previstos y también, eventualmente, la toma de acciones correctivas.

La gestión concebida con estas cuatro operaciones tan ligadas entre sí, queda encuadrada dentro de las nuevas tendencias de Dirección por Objetivos” (p.3337).

Conforme a García, Sandy (2008), los objetivos de la acción educativa son “*un parámetro de evaluación a nivel de educación.*

En el campo de la educación, podemos decir, que un objetivo es el resultado que se espera logre el alumno al finalizar un determinado proceso de aprendizaje.

Finalidad de los objetivos:

Los objetivos no constituyen un elemento independiente dentro del proceso educativo, sino que forman parte muy importante durante todo el proceso, ya que son el punto de partida para seleccionar, organizar y conducir los contenidos, introduciendo modificaciones durante el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, además de que son la guía para determinar qué enseñanza y cómo enseñarlo, nos permiten determinar cuál ha sido el progreso del alumno y facilitar al docente la labor de determinar cuáles aspectos deben ser reforzados con su grupo de niños.

Tipos de objetivos:

De acuerdo a los fines que se desean lograr, los objetivos pueden ser de mayor o menor amplitud y en cada caso existen procedimientos y recursos específicos para alcanzarlos.

La clasificación que se hace entre objetivos generales y específicos es relativa, ya que cada uno de ellos puede ser considerado como general o específico según la forma

como sean interpretados y de la relación que tengan con otros objetivos. A continuación se exponen un ejemplo que ilustra lo señalado anteriormente:

OBJETIVO GENERAL = RESULTADOS

+ OBJETIVOS ESPECIFICOS = OBJETIVO GENERAL = RESULTADOS

La suma de los objetivos específicos es igual al objetivo general y por tanto a los resultados esperados". <http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-educación.shtml>

Kepner y Tregoe (1998), habla de clasificación de los objetivos en obligatorios y deseados; señalando que "son obligatorios cuando puedan producir resultados tangibles y medibles; y deseados cuando se deseen alcanzar, sin probabilidad de ello, por lo que estos últimos deben de ponderarse conforme a su importancia relativa, a fin de ser más certero en alcanzarlos, para así transformarlos en objetivos alcanzables" (p.3337). Kepner y Tregoe (1998), afirman asimismo, que "los objetivos son metas de rendimiento futuro. Ayudan a orientar la atención de los empleados hacia los elementos de mayor importancia para la empresa, alentar la mejor planeación y asignación de los recursos fundamentales (tiempo, dinero y energía), y estimular la preparación de planes de acción para alcanzarlos... La definición de objetivos funciona como un proceso motivacional, ya que crea una discrepancia entre el rendimiento existente y esperado...un factor importante en el éxito de la definición de objetivos es la *eficacia personal*. Ésta es la creencia interna en las capacidades y competencias personales relacionadas con el trabajo (la eficacia personal difiere de la autoestima, que es un sentimiento más amplio de agrado o desagrado por la propia persona)...los elementos de la definición de objetivos, desde la perspectiva de herramienta motivacional son los siguientes:

- Aceptación del objetivo.
- Especificidad.
- Reto.
- Supervisión y retroalimentación del rendimiento" (pp.159-161).

Lazzati (1997), señala que "los objetivos constituyen el nivel de aspiración sobre el desempeño. Son resultados o atributos a lograr" (p.132). Para Hampton (1999), "los objetivos son los fines que trata de alcanzar la organización por medio de su existencia y operaciones" (pp.106-147). A final de cada ciclo escolar se lleva a cabo la evaluación

de cada plantel en los objetivos que el directivo se fija a manera personal, al inicio de tal ciclo; con base en un documento normativo de la SEP; denominado “EVALUAR PARA MEJORAR”. Éste documento tiene como subtítulo: Sistema de Mejora de la Calidad de la Educación Media Superior, o Superior; según sea el caso y que se publicó el 15 de agosto del 2007 (Secretaría de Educación Pública 2007: Evaluar para Mejorar); el documento en mención señala que el Director de un Plantel es:

1. “Un líder en la comunidad educativa.
2. Un referente para los jóvenes.
3. La autoridad formal y moral en la escuela.
4. El responsable de los recursos.
5. Un impulsor estratégico de las mejoras” (pp.1-14).

Asimismo se hace la pregunta ¿Para qué evaluar?; y se presentan las siguientes relaciones:

<u>“INSUMO</u>	<u>OBJETIVO</u>
Información para mejorar	➔ + Más calidad
Registro de avances	➔ + Difusión de logros
Transparencia	➔ + Rendición de cuentas
Toma de decisiones	➔ + Eficiencia
Sistematizar prácticas	➔ + Profesionalización

Por otra parte se señala que la evaluación **no es**:

1. Para señalar.
2. Para castigar.
3. Para condenar.
4. Para hostigar”.

Se sugiere una auditoria administrativa por personas ajenas al plantel, a fin de evaluar los objetivos operativos, puesto que según el Dr. Macías Pineda Roberto (citada por González Sánchez, Ignacio; Limón Lazcano, Jaime; Rodríguez Caamaño, Juan Manuel y Rodríguez Caamaño, 2008), “es el examen metódico y ordenado de planes y objetivos de una empresa, de su estructura, de la utilización de sus recursos físicos y humanos y de los medios de control, a fin de informar sobre esos hechos” (p.4).

Hefferen E. (citada por González Sánchez, Ignacio; Limón Lazcano, Jaime; Rodríguez Caamaño, Juan Manuel y Rodríguez Caamaño, 2008), la define como: “el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras” (p.4). Conforme a González Sánchez, Ignacio; Limón Lazcano, Jaime; Rodríguez Caamaño, Juan Manuel y Rodríguez Caamaño (2008), lo que se debe evaluar es lo siguiente:

“FACTORES DE DIAGNÓSTICO

A. Factores Internos.

- Sistemas de planeación.
- Administración estratégica y táctica.
- Fijación de metas, objetivos, planes y políticas.
- Establecimiento de procedimientos, programas y presupuestos.
- Sistemas de empresa.
- División del trabajo.
- Jerarquías.
- Comunicación.
- Subordinación.
- Estructura.
- Manuales.
- Sistemas de dirección.
- Mando o autoridad.
- Motivación.
- Supervisión.
- Liderazgo.
- Sistemas de control.
- Establecimiento de normas.
- Comparación de resultados.
- Medición y corrección.
- Sistemas operacionales.

- Producción. . .
- Recursos humanos.
- Factor analítico.
- Sistemas y procedimientos.
- Actividades.
- Simplificación administrativa.

B. Factores externos.

- Medio ambiente.
- Sistemas y procedimientos.
- Mercados.
- Tecnología.
- Competencia.
- Política.
- Economía.
- Globalización.

Si se requiere un modelo basado en el desarrollo de indicadores de participación en la empresa del trabajo orientado a resultados, que atiendan a la solución de los retos de la modernización tecnológica derivada de la globalización de los mercados (con sus inevitables efectos multipolares), la auditoría administrativa es una alternativa oportuna que detecta y sugiere propuestas de gestión que considera a la teoría administrativa, por lo que atiende aspectos ajenos a la cultura de las empresas mexicanas que inciden en la eficacia y eficiencia de la administración.

Los retos que se presentan para mejorar los procesos son propiciados por cambios en:

- La innovación tecnológica.
- La tendencia por diseñar modelos de mejora continua.
- El uso del conocimiento individual y colectivo para optimizar procesos.
- Reclamar la cultura de calidad y los beneficios en la productividad.
- Tendencia para provocar sinergia del trabajo en equipo en beneficio de “*todos*”.

- Aplicación de conocimientos teóricos en actividades consideradas “mecánicas”.
- Atender situaciones nuevas de escenarios complejos y diversificados por la globalización.

Para ser más efectivo en la propuesta del auditor se mencionan las estrategias más comunes en el mercado de la capacitación, pero es importante determinar la profundidad de cada propuesta, según se desprenda del diagnóstico previo.

1.- Trabajo en Equipo:

- Desarrollo organizacional.
- Equipos de alto desempeño.
- Grupos “T”.
- Equipos autodirigidos.
- Empowerment.
- Motivación.
- Sistemas de calidad.

2.- Polivalencia:

- Inteligencia emocional.
- Habilidades técnicas.
- Rotación de puestos.
- Aprendizaje organizacional.
- Solución de problemas.
- Herramientas para la calidad.
- Capital intelectual.

3.- Negociación con superiores:

- Comunicación efectiva.
- Habilidades del pensamiento.
- Presentación de informes.
- Habilidad social.
- Administración del conflicto.
- Sistemas de calidad.
- Competencias laborales.

4.- Nivel de supervisión:

- Comunicación efectiva.
- Just in time.
- Programación de actividades.
- El rol de un facilitador.
- Orientación a resultados.
- Herramientas para la calidad.
- Liderazgo (coaching).

5.- Retribución por resultados:

- Medición del desempeño.
- Diseño de indicadores.
- Motivación.
- Administración de equipos.
- Reingeniería.
- Teoría de sistemas.
- Benchmarking.

6.- Iniciativa de los trabajadores:

- Creatividad.
- Motivación.
- Programas del emprendedor.
- Proactividad.
- Administración del cambio.
- Servicio al cliente.
- Gestión de procesos.
- Inteligencia emocional.

7.- Participación del sindicato:

- Medición de la productividad.
- Administración de proyectos.
- Capital humano.
- Administración del conflicto.
- Negociación.

- Diagnóstico de capacitación. . . .
- Responsabilidad social. . . .

8.- Designación de directivos:

- Administración estratégica.
- Liderazgo.
- Teoría de las restricciones.
- Sistemas de calidad.
- Innovación y conocimiento.
- Sistemas de información.
- Administración de proyectos.
- Administración por objetivos” (pp.8-19).

Conforme a Reza Trosino, Jesús Carlos (2006), “los conocimientos especializados que van acumulándose en los campos de la educación, la capacitación, la administración, el desarrollo organizacional y, en sus intersecciones, en ocasiones complementan o sustituyen a otros establecidos y el estudiante o capacitando y los profesores, instructores, facilitadores o administradores de la capacitación o del aprendizaje organizacional, deben estar al día de lo que acontece en estos campos” (p. 7).

Zúñiga (s/f, citado por Reza Trosino 2006), afirma que “los esfuerzos por diseñar y llevar a cabo sistemáticamente las acciones evaluativas y de análisis han sido escasos. Lo anterior se evidencia al observar que existe más literatura que experiencias prácticas y que, aún en este momento, la evaluación se considera como un proceso deseable y necesario, pero ajeno a la planeación y desarrollo de los programas” (p. 8).

Por otra parte Coombs (1991), señala: “gran parte del tiempo, de la energía humana y de los recursos económicos que se emplean en la enseñanza y el aprendizaje, se desperdician cuando el plan de estudios de una universidad o cualquiera de sus sectores no es moderno, o resulta demasiado especializado y rígido y no responde a las necesidades nacionales y locales reflejadas en el mercado de trabajo.

La situación empeora si la docencia, además de basarse en un currículo obsoleto, es deficiente” (p. 48). García Ramos (1991 y 1992), comenta: la evaluación, en general, “es un concepto valorativo incorporado hoy en día a todos los sectores de la actividad humana y no sólo a la actividad educativa. En este sentido, podría decirse que la

actividad evaluadora es una característica inherente a toda actividad humana intencional. En general, la evaluación aspira a conocer y valorar, no sólo los resultados conseguidos, sino también la correlación que existe entre éstos y los medios utilizados” (pp. 3-17). Abad Caja (1987), en su *Diccionario de las ciencias de la educación* la define como la: “actividad sistemática y continua, integrada dentro del proceso educativo, que tiene por objeto proporcionar la máxima información para mejorar este proceso, reajustando sus objetivos, revisando planes y programas, métodos y recursos, y facilitando la máxima ayuda y orientación a los alumnos” (p. 603).

Stufflebeam y Shinkfield (1989), en su obra *Evaluación sistemática* define este concepto de la siguiente manera: “la evaluación es el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados. Por otra parte, se hace necesario capacitar a los directivos, evaluarlos y llevar un seguimiento de ello; puesto que el seguimiento de los programas de capacitación en las organizaciones es una tarea ardua, en ocasiones difíciles, pero muy útil.

Por medio del seguimiento estamos en posibilidad de verificar que los conocimientos adquiridos durante un proceso educativo realmente sean prácticos y aplicables a una realidad, representada por un puesto de trabajo. Es importante seguir un proceso para la generación de la información necesaria donde se observe con precisión la determinación de requerimientos, la organización, la captura, tratamiento y disseminación de la información. Al fin y al cabo se investiga para poner la información en manos de los usuarios finales que casi siempre son quienes principalmente toman las decisiones. El seguimiento utilizado instrumento de sistematización de la información facilitará los caminos para contar con elementos suficientes para mejorar los procesos de aprendizaje en las organizaciones” (pp.18-21).

Desde el punto de vista de la SEP (2007), la evaluación es “un instrumento para ser utilizado por el líder de la comunidad educativa” (pp. 1-14); que en este caso es el directivo, y que en resumen es “Evaluar para Mejorar”. Por otra parte, los objetivos operativos (denominados como estratégicos), señalados por la SEP; y que solo

competen al SECyTM; se presentan como dimensiones y aunque debido al cambio sexenal siguen siendo los mismos (exceptuando que se agregaron dos más: iniciativas para mejorar y transparencia), y son las siguientes:

- “ATENCIÓN A LA DEMANDA Y COBERTURA: Es el porcentaje de alumnos con que la organización educativa del SECyTM, contribuye en la atención a la población que demanda el servicio educativo.
- ORIENTACIÓN EDUCATIVA: Es el conocimiento de los docentes de saber y conocer los motivos por el cual deben canalizar al Depto. de Orientación Educativa a un alumno.
- ALUMNO: Es la persona eje del proceso educativo, ya que sobre él recae la acción formativa de la educación y es a quien se deben de dirigir los esfuerzos del acto educativo.
- DOCENTE: Es la persona que guía, orienta y conduce a los alumnos en el proceso de aprendizaje.
- PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIO: Es la organización de los contenidos que guían el proceso de aprendizaje de cada una de las carreras o especializadas que ofrece la dependencia, mismas que deben ser resultado de un estudio socioeconómico de la región, en el cual se evidencien necesidades sociales, científicas, tecnológicas y del proceso de producción.
- PROCESO EDUCATIVO: Es la interacción que se da entre el alumno, el docente y los contenidos de los planes de estudio (en este proceso el alumno debe actuar sobre el objeto de conocimiento y, a partir de tal acción, desarrollar sus habilidades, destrezas, actitudes, etc.; con el fin de apropiarse de él y transformarlo).
- INICIATIVAS PARA MEJORAR: Es el porcentaje de población escolar atendido en tutorías.
- INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y EQUIPO: Es el conjunto de aulas, talleres, laboratorios, etc.; equipo, maquinaria, y los recursos materiales, financieros y humanos destinados a apoyar el proceso educativo. Estos elementos deber reunir condiciones óptimas que permitan el desarrollo del proceso educativo.

- **INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO:** Es el proceso metodológico permanentemente vinculado con la docencia, para el desarrollo de conocimientos tecnológicos, educativos y científicos.
- **VINCULACIÓN CON EL SECTOR PRODUCTIVO DE BIENES Y SERVICIOS:** Es la relación directa que debe existir entre la organización educativa del SECyTM; con los sectores productivo, social y de servicios, que se traduzca en acciones conjuntas que beneficien el desarrollo de los alumnos, de la organización educativa y de los sectores involucrados.
- **FINANCIAMIENTO:** Es la forma de obtener los recursos financieros para cubrir las necesidades básicas de la organización educativa, de tal manera que les permita desarrollar eficientemente las tareas educativas y por consiguiente lograr los objetivos previamente establecidos; fundamentalmente se consideran tres fuentes de origen: la de carácter federal, la estatal y aquellos ingresos propios generados por la organización educativa.
- **EXTENSIÓN:** Es el conjunto de acciones que inciden de forma significativa en la formación integral del alumno, a fin de impactar favorablemente en su desarrollo.
- **RENDICIÓN DE CUENTAS:** Es el medio mediante el cual, el directivo comunica a las autoridades competentes, comunidad escolar y padres de familia, de las gestiones y administración de los recursos de la organización educativa a su cargo, de los cuales él es el responsable directo” (pp. 1-14).

Lo anterior son las dimensiones utilizadas en las organizaciones educativas del Subsistema de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar ; aclarando que en la SEP, existen en total 27 dimensiones; pero solo las anteriores son las que competen a los organizaciones educativas dependientes del SECyTM; objeto de esta investigación; por otra parte a partir del ciclo escolar 2009-2010, a los Programas Operativos Anuales (POA), se les denomina Plan de Mejora Continua; pero los formatos no tienen cambios sustantivos, comparativamente con los POA.

Para recopilar la información de las dimensiones del logro de objetivos, se pasaron y adecuaron fielmente del documento de evaluación de la SEP; para el Subsistema, las siguientes preguntas a contestar por los directivos y la escala de medición fue la del tipo Likert, con 7 opciones a elegir; tal y como se realizaron en los componentes del

compromiso personal de Meyer y Allen (1996, pp.252-276); así como el del clima laboral, de Puga Murguía (2002, pp.78-91), a fin de homogenizar las respuestas para los tres casos.

2.6. La cultura organizacional.

En este apartado se incluyó el presente constructo, debido a que en las fuentes consultadas, aparece como un factor que incide en el compromiso personal y en el clima laboral; y los factores demográficos inciden en la cultura organizacional; aunque no se aplicó un instrumento de recopilación y medición de información, debido a que se buscó en toda la literatura consultada y no existe tal instrumento. La palabra cultura procede del radical latino << *cult* >> cuerbo colene supino *cultus*, cuya significación etimológica es << cultivo >> tal como persiste en términos como agricultura, acuicultura, y también << culto >> en sentido ritual.

La cultura organizacional de acuerdo a Robbins y Coulter (1996), es un “sistema de significados compartidos dentro de una organización que determina, en mayor grado, cómo actúan los empleados. Esta definición de la cultura implica varias cosas.

En primer lugar, la cultura es una percepción. Los individuos perciben la cultura de la organización, basándose en lo que ven o escuchan dentro de la empresa y aún cuando los individuos puedan tener antecedentes distintos o trabajar en diferentes niveles dentro de la compañía, tienden a describir la cultura de la misma en términos similares. Éste es el aspecto compartido de la cultura. En segundo lugar, la “*cultura organizacional*” es un término descriptivo. Se ocupa de cómo perciben los miembros a la organización, no si les gusta o no. Es descriptiva más que evaluativa.

Aunque en la actualidad, no se ha encontrado en las fuentes de información consultadas, un método definitivo para medir la cultura de una organización; investigaciones preliminares sugieren que las culturas pueden analizarse al evaluar la calificación de una organización en diez características.

Éstas han sido identificadas como:

1. *Identidad de los miembros.* Grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo, más que con el tipo de trabajo, experiencia de campo o profesional.
2. *Énfasis de grupo.* Grado en que las actividades laborales se organizan alrededor de grupos más que de individuos.
3. *Enfoque en las personas.* Grado en que las decisiones de la gerencia toman en consideraciones efecto de los resultados en las personas dentro de la organización.
4. *Integración de unidades.* Grado en que, en las unidades dentro de la organización, se fomenta el funcionamiento coordinado o interdependiente.
5. *Control.* Grado en que las reglas, reglamentos y supervisión directa se utilizan para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados.
6. *Tolerancia a riesgos.* Grado en que se alienta a los empleados a ser emprendedores, innovadores y a asumir riesgos.
7. *Criterios de recompensas.* Grado en que recompensas como los incrementos de salarios y las promociones se asignan sobre la base de un criterio de desempeño de los empleados, en vez de sobre la antigüedad, el favoritismo u otros factores no relacionados con el desempeño.
8. *Tolerancia a conflictos.* Grado en que se alienta a los empleados a enfrentar sus conflictos y críticas abiertamente.
9. *Orientación a medios y fines.* Grado en que la gerencia hace énfasis en resultados o salidas, más que en las técnicas y los procesos utilizados para obtener dichos resultados.
10. *Enfoque de sistemas abiertos.* Grado en que la organización observa y responde a los cambios en el entorno externo.

Estos mismos autores hacen referencia a manera de ejemplo, lo que es la cultura nacional; conceptualizándola de la siguiente manera: la cultura nacional son las actitudes y perspectivas compartidas por individuos de un país específico que conforman su comportamiento y la forma en la que ven al mundo.

- **Individualismo.**- Dimensión cultural en la que se supone que las personas procuran sus propios intereses y los de su familia inmediata.

- **Colectivismo.-** Dimensión cultural en la que las personas esperan que otros de su grupo los cuiden y protejan cuando están en problemas.
- **Distancia del poder.-** Media cultural del grado en el que una sociedad acepta la distribución inequitativa del poder en instituciones y organizaciones.
- **Evitar la incertidumbre.-** Media cultural del grado en el que las personas toleran el riesgo y un comportamiento fuera de lo común.
- **Cantidad de vida.-** Atributo de una cultura nacional que describe el grado en el que se caracterizan los valores de la sociedad por la asertividad y el materialismo.
- **Calidad de vida.-** Atributo de una cultura nacional que refleja el énfasis que se pone en las relaciones y preocupación por los demás” (p.462).

Conforme a Díez Gutiérrez (1999), el concepto “cultura tiene dos significados: como formación y como civilización: El primero es más antiguo y significa la formación y perfeccionamiento.” El segundo... “indica el producto de esta formación, esto es, el conjunto de los modos de vivir y de pensar cultivados, civilizados, pulimentados a los que se suele dar también el nombre de civilización; se entiende aquí la cultura en sentido objetivo: los productos culturales” (p. 22).

Kluckhohn, y colaboradores (1961) define la cultura como:

- “El modo total de vida de un pueblo.
- El legado social que el individuo adquiere en grupo.
- Una manera abstracta de pensar, sentir y creer.
- Una abstracción de conducta.
- Una teoría del antropólogo sobre manera en que se conduce realmente un grupo de personas.
- Un depósito de saber almacenado.
- Una serie de orientaciones estandarizadas frente a problemas reiterados.
- Un mecanismo de regulación normativa de la conducta.
- Una serie de técnicas para adaptarse tanto al ambiente como a los otros hombres.
- Un precipitado de la historia” (p.437).

Rodríguez Combeller (1993), define a la cultura organizacional como “el conjunto de elementos inmateriales, tales como: misión, filosofía, valores, conceptos y conductas asimilados, compartidos y transmitidos por una organización, que la caracterizan en su entorno social y la distinguen en relación con otros grupos humanos” (pp.62-64).

Díez Gutiérrez (1999), resume de la siguiente a la cultura:

1. “...es un fenómeno social...;
2. ... obedece a pautas...;
3. ...proporciona un modelo de vida...;
4. ...no es fruto de la herencia genética... sino la herencia social...;
5. ...no se puede identificar con la conducta...;
6. ...no se puede identificar con la tradición...;
7. ...es un sistema de expectativas...; y
8. ...no es un todo coherente y armónico (porque existen subculturas)...”
(p.22).

Kroeber y Kluckhohn (1952) “tras de examinar unas quinientas definiciones de cultura” presentan la siguiente definición: “... la cultura consiste patrones implícitos y explícitos, de comportamiento y que rigen el comportamiento; adquiridos y transmitidos mediante símbolos, que constituyen los logros distintivos de los grupos humanos, incluyendo su plasmación en utensilios; el núcleo esencial de la cultura se compone de ideas tradicionales... y sobre todo, de sus valores asociados; los sistemas culturales pueden, por un lado, ser considerados como productos de la actuación; y por otro lado, como elementos condicionantes de las actuaciones sucesivas”. (p.81).

Para González (1990), “existen dos grandes... acercarse al estudio de la cultura organizativa:

- La cultura entendida como variable organizativa: la cultura como algo que tiene la organización.
- La cultura entendida como metáfora explicativa de lo que es la organización.

Dentro del primer enfoque defienden dos líneas de investigación diferentes: la cultura entendida como variable externa y la cultura entendida como variable interna” (pp.41-51).

Bates (1989), enfoca “el análisis cultural, entendiendo a la cultura como metáfora crítica” (p.139). Considerando la propuesta de Nord (1985); Díez (1999), define la cultura organizacional de la siguiente manera: “La cultura es el conjunto de presunciones compartidas por los miembros de la organización (teorías en uso o esquemas coherentes, compatibles y congruentes, implícitos, marcados por las ideologías sociales y los intereses de grupos y coaliciones, que forman y configuran la dinámica organizacional), manifestadas en comportamientos y artefactos culturales propios de la organización y les permiten percibir, concebir, sentir y juzgar las situaciones y relaciones de forma estable y coherente dentro de la organización” (pp.187-196); (p.22). Para Dávila y Martínez (1999), consultando varios autores hacen un acercamiento al concepto de cultura como “las formas dadas por hecho, compartidas y tácitas... un sistema de significados compartidos públicamente para las actividades de un grupo de personas... los símbolos, ceremonias y mitos que comunican los valores y creencias de la organización a sus empleados”.

Como puede analizarse, dice mucho pero no precisan o definen el concepto de una manera clara los tres niveles culturales: 1) normas compartidas... 2) valores compartidos... y 3) cultura como supuestos tácitos. Las autoras en mención, definen a la cultura organizacional de la siguiente forma: “son los patrones de creencias, valores y normas compartidas por los miembros de una organización, expresada a través de formas simbólicas e influida por su contexto” (pp. 17-40).

Rodríguez, Darío; Bozzo, Carolina y Arnold, Marcelo (1989 citado por Dávila y Martínez en 1999), estudió la cultura organizacional como “las imágenes y percepciones acerca de la organización interna en divisiones, departamentos, unidades y culturas... la cultura organizacional representa ejes que dan cuenta de una totalidad o, visto desde la perspectiva de los miembros individuales; la coherencia global de sus actividades parciales.

Para ello, los medios de que se dispone, son culturales y pueden ser traídos desde el ambiente mayor que rodea a la empresa (patrones culturales nacionales), o ser inducidos por la empresa como parte de sus estrategias de involucramiento corporativo para sus miembros... la cultura organizacional no debe ser confundida con estados subjetivos individuales, puesto que es un conjunto de esquemas de distinción

compartido por un colectivo y que define la forma de ser de una organización... ésta forma de ser produce y es producida por la historia de la organización.” (pp. 71-115).

Por otra parte, Dávila y Martínez (1999), en mención nos muestran las relaciones en torno a la relación cultura y tecnología:

- “La cultura está contenida en los mecanismos sociales que orientan los comportamientos de los individuos que se expresan en interpretaciones comunes, símbolos compartidos, y que finalmente demarcan un grupo frente a otro...;
- Las nuevas tecnologías son fenómenos conscientes orientados con base en la decisión de los grupos sociales que las manejan... sin embargo, la tecnología, como la cultura, va cobrando su propia fuerza en la medida en que avanza su proceso desarrollo;
- La tecnología no es neutra, ni siquiera en su construcción física elemental... sino se encuentra influida por las actividades humanas que giran en torno a ella...: los grupos que la construyen... las habilidades de los fabricantes y... sus insumos y materiales de fabricación...;
- El nivel social del objeto tecnológico se encuentra delimitado por una parte, por el valor que tiene para la sociedad el desarrollo de nuevas tecnologías, y por otra parte, por el valor específico de este objeto tecnológico con la sociedad...;
- La posibilidad que otorgan las nuevas tecnologías de facilitar la vida cotidiana desde los procesos de producción...;
- Una nueva tecnología implica al menos tres elementos: a). el técnico... b). el organizacional... y c). el cultural...” (pp.17-40).
- Martínez (1994, citado por Dávila y Martínez 1999), estudió las universidades latinoamericanas y estadounidenses en materia financiera (los problemas), y nos señala que la “cultura organizacional... es importante si se acepta que... las organizaciones están inmersas en un contexto institucional o social que define y limita la realidad de la organización. Esta autora habla de la cultura organizacional como “interpretaciones... y creencias compartidas que influyen en la toma de decisiones en momentos de incertidumbre económica”...; y concluyen diciéndonos que “las organizaciones son culturales y que los elementos

culturales influyen en las decisiones que toman las organizaciones”. (pp. 161-191).

- Para Berlín en 1994 (citado por Dávila y Martínez en 1999), que estudió o investigó el entorno de negocios en Venezuela, cita que “es posible un mejor entendimiento de la naturaleza y del carácter del proceso de tomar decisiones al considerar el elemento cultural de las organizaciones. El hacerlo proporciona una explicación más amplia de por qué las organizaciones hacen lo que hacen en situaciones específicas...”; también señala que “la cultura como elementos en las organizaciones es importante, pero aún más es la intencionalidad que está presente en los elementos culturales.” También asevera “la clave están entonces en estar conscientes de su existencia y después cuestionar su pertinencia”. (pp.192 - 208).
- Vinagre en 1998 (citado por Dávila y Martínez en 1999), señala que “la cultura organizacional puede cambiarse considerando... a). la asimilación y la acomodación; b). el aprendizaje de la cultura y c). al cambio de primer y segundo orden”. (pp. 209-224). Este autor se refiere concretamente a la cultura organizacional brasileña, (señalando que la cultura que prevalece en Brasil permite moldearla conforme a los objetivos organizacionales).

Para Rodríguez, Darío; Bozzo, Carolina y Arnold, Marcelo (1989 citado por Dávila y Martínez en 1999), la cultura “es la manera de entender y de actuar sobre el entorno.

Es el resultado de la experiencia humana y, por ende, de cada sociedad. Es decir, son aquellas ideas o premisas que dan sentido al mundo y que permiten la interacción entre el ser humano y aquel.”

Estos autores chilenos describen “tres tópicos o representaciones que definen lo característico y esencial de la cultura organizacional como parte de la cultura nacional y esta cultura nacional como parte de la cultura latinoamericana.” Estos son:

- “Una visión del cosmos propia de la síntesis indígena – española;
- Un rechazo a su propia identidad; y
- Un vínculo social, basado en las relaciones primarias”.

También constatan “que la cultura organizacional chilena cambia... en el sentido de una mayor autonomía, mayor planificación y un nuevo vínculo, entre otros aspectos” (pp.71 - 115). La cultura organizacional conforme a Hellriegel, Jackson y Slocum (2002); representa “un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización que evoluciona con el paso de tiempo. En forma más específica, la cultura organizacional incluye:

- Formas rutinarias de comunicarse, como rituales y ceremonias organizacionales y el lenguaje común;
- Las normas que comparten individuos y equipos de toda la organización, como no tener espacios de estacionamiento reservados;
- Los valores dominantes que mantiene la organización, como la “*calidad de producto*” o el “*liderazgo en precios*” (ver, Ventaja competitiva de M. Porter Ed. CECOSA);
- “La filosofía que guía las políticas y la toma de decisiones de la organización;
- Las reglas del juego para llevarse bien en la organización o los “*trucos*” que el recién llegado tiene que aprender para convertirse en un integrante aceptado; y
- El sentimiento o clima que se transmite en una organización por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con clientes, proveedores y otras instancias externas.

Ninguno de estos componentes representa en forma individual la cultura de la organización. La cultura organizacional tiene diversos niveles, el de los supuestos y la filosofía compartidos, que representa creencias básicas sobre la realidad, la naturaleza humana y la forma en que las cosas se deben hacer.

El siguiente nivel de cultura es el de los valores culturales, que representan las creencias, suposiciones y sentimientos colectivos sobre qué cosas son buenos, normales, racionales y valiosos.

Los valores culturales son muy diferentes en compañías distintas; en algunas, los empleados estarán muy interesados en el dinero; en otras, en la innovación tecnológica o en el bienestar del empleado. El nivel más superficial de cultura organizacional está integrado por símbolos. Los símbolos culturales son palabras (jerga o lenguaje

especializado), ademanes de imágenes u otros objetos físicos con un significado particular dentro de una cultura”. (pp. 486-489).

Hellriegel, Jackson y Slocum (2002); los autores en mención también nos muestran, la manera en que se forma una cultura:

2.6.1. Formación de una cultura.

“Una cultura organizacional se forma como respuesta a dos grandes retos que toda organización enfrenta: 1) la adaptación externa y la supervivencia y 2) la integración interna. La adaptación externa y la supervivencia se relacionan con el modo en que la organización encontrará un nicho y cómo hará frente a su ambiente externo en cambio constante. La adaptación externa y la supervivencia incluyen resolver los siguientes temas.

- *Misión y estrategia*: identificar la misión principal de la organización y seleccionar estrategias para alcanzarla.
- *Metas*: establecer metas específicas.
- *Medios*: determinar la forma de lograr las metas; los medios incluyen seleccionar una estructura organizacional y un sistema de premiación.
- *Medición*: establecer criterios para medir si se logran las metas las personas, equipos y departamentos.

La integración interna se relaciona con el establecimiento y el mantenimiento de relaciones de trabajo efectivas entre los miembros de la organización. La organización interna incluye resolver los siguientes temas.

- *Lenguaje y conceptos*: identificar métodos de comunicación y desarrollar un significado común para conceptos importantes.
- *Límites de grupo y de equipos*: establecer criterios para la membresía a grupos y equipos.
- *Poder y estatus*: determinar las reglas para adquirir, mantener y perder poder y posición.
- *Premios y castigos*: desarrollar sistemas para estimular las conductas deseables y desanimar las indeseables”.

Por otra parte, los autores en mención hacen una clasificación del tipo de cultura, que puede prevalecer en una organización:

“Cultura burocrática.

Una organización que valora la formalidad, las reglas, los procedimientos de operación establecidos como norma tiene una cultura burocrática.

Cultura de clan.

La tradición, la lealtad, el compromiso personal, una externa socialización, el trabajo en equipo, el auto administración y la influencia social son atributos de una cultura de clan.

Cultura emprendedora.

Altos niveles de asunción de riesgos, dinamismos y creatividad caracterizan la cultura emprendedora. Existe compromiso con la experimentación, la innovación y el estar en la vanguardia. Esta cultura no sólo reacciona rápidamente a los cambios en el ambiente sino crea el cambio.

Cultura de mercado.

La cultura de mercado se caracteriza por el logro de objetivos mensurables y exigentes especialmente aquellos que son financieros y se basan en el mercado (por ejemplo, crecimiento de ventas, rentabilidad y participación en el mercado).

Por último, ciertos tipos de cultura organizacional se relacionan en forma directa con una mayor efectividad y productividad que otros”. (pp. 490-492). La cultura organizacional es conforme a Hellriegel y Slocum (1998), es “el patrón propio de supuestos, valores y normas compartidas que modela las actividades de socialización, lenguaje, símbolos y prácticas de una organización” (p.856); sin embargo para Hill y Jones (1996), “es la agrupación de normas y valores que dirigen la forma como las personas actúan y se comportan dentro de una organización.

La cultura es el control a través de un sistema de normas y valores que los individuos interiorizan a medida que se socializan dentro de una organización” (pp.1-102).

Por otra parte para Senge y colaboradores, (1998) la cultura organizacional, “está constituida, por los modelos mentales colectivos de sus integrantes, de modo que es imposible, modificar una organización sin investigar sus supuestos culturales” (p.593).

Para Koontz y Weihrich (1999), la “cultura organizacional es el patrón de conducta, creencias, y valores que sus miembros comparten” (pp.142-148); sin embargo para Johansson y colaboradores, (1995), define a la cultura organizacional como “los valores y actitudes comúnmente sostenidos que determinan el comportamiento” o... “la manera en que hacemos las cosas aquí” (p.265). Por otra parte Schein (1982), le llama a la cultura, “el clima y personalidad de la organización” (pp.97-98).

Haller (1976), menciona que la cultura organizacional son “aquellas características que distinguen a una organización de otras y que determinan el comportamiento del personal en la misma... las empresas, lo mismo que las personas, poseen una personalidad propia” (p.43).

Para Hofstede (citado por Hampton 1999), “la cultura constituye la programación colectiva de la mente de distinguir a los miembros de un grupo, sociedad y organización de otro”. y para Ouchi (citado por Hampton 1999), “está constituida por un conjunto de símbolos, ceremonias y mitos que comunican a los empleados los valores y creencias de la organización”. Para Chiavenato (1999), la cultura organizacional es “el modo de vida propio que cada organización desarrolla en sus miembros.

La cultura de una organización no es estática, sino que experimenta alteraciones con el transcurso del tiempo, dependiendo de las condiciones internas y externas... algunas organizaciones logran renovar constantemente su cultura manteniendo su integridad y su personalidad, en tanto que otras permanecen con sus culturas a patrones obsoletos y pasados de moda... la cultura organizacional es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización.

Es factible que la hayan creado conscientemente sus miembros clave o que tan sólo haya evolucionado con el paso del tiempo. Constituye un elemento clave del ambiente laboral donde los empleados realizan su trabajo”. (pp. 540-546).

Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), señalan que “la idea de la cultura organizacional es hasta cierto punto intangible, ya que no se puede ver ni tocar, si bien está presente y

tiene efectos amplios. Al igual que el aire en un cuarto, rodea todo lo que ocurre en la compañía y tiene efecto en ello.

Puesto que se trata de un concepto sistemático dinámico, la cultura también se ve afectada por casi todo lo que sobreviene en la empresa. Por varias razones, la cultura organizacional es importante para el éxito de una empresa. Confiere identidad organizacional a sus empleados, es decir, una visión definitoria de lo que representa la organización.

También es una fuente importante de estabilidad y continuidad de la organización, con lo que brinda una sensación de seguridad a sus miembros. Al mismo tiempo, los conocimientos de la cultura organizacional ayudan a que los nuevos empleados, interpreten lo que ocurre en la empresa, pues brindan un contexto importante para acontecimientos que de otra manera parecerían confusos. Más que cualquier otra cosa, tal vez la cultura ayude a estimular el entusiasmo de los empleados por su trabajo.

La cultura atrae la atención, trasmite una visión y por lo general honra como héroes a los individuos productivos y creativos.

El reconocimiento y retribución hace que la cultura organizacional identifique a estas personas como modelos de roles que deben emularse.

Características de la cultura organizacional

- Distintiva
- Estable
- Implícita
- Simbólica
- Ningún tipo es el mejor
- Integrada
- Aceptada
- Es un reflejo de los altos directivos
- Subculturas
- Fuerza variable

2.6.2. Medición de la cultura organizacional.

La medición y comparación sistemáticas de las culturas es bastante difícil. Muchos de los primeros intentos de investigadores se basaron en el análisis de relatos, símbolos, rituales y ceremonias para obtener indicios y formarse una imagen completa.

Otros han recurrido a las entrevistas y los cuestionarios de preguntas abiertas, en un intento por evaluar los valores y creencias de los empleados. En otros casos, el análisis de las declaraciones de filosofía corporativas ha aportado datos sobre la cultura adoptada (los valores y creencias que la organización declara públicamente).

Otro enfoque es una encuesta directa entre los empleados para indagar su percepción de la cultura de la organización” (pp.540-546). Por otra parte, Hitt e Ireland y colaboradores (1999), señalan en que la “cultura organizacional, consta de un conjunto complejo de ideologías, símbolos y valores centrales que se comparten en toda la empresa e influye en la forma en que la empresa lleva a cabo los negocios y ayuda a regular y controlar el comportamiento de los empleados, la cultura organizacional puede ser una fuente de ventaja competitiva” (pp.375-376).

Para concluir con la parte de la cultura organizacional, Rodríguez Combeller (1993), comenta que ésta, “es el conjunto de elementos inmateriales, tales como: misión, filosofía, valores, conceptos y conductas asimiladas, compartidas y transmitidos por una organización, que la caracterizan en sus entornos social y la distinguen en relación con otros grupos humanos” (pp.62-64).

2.7. Colofón.

Con respecto al compromiso personal, es necesario señalar; que la mayoría de las investigaciones, se realizan considerando la intención de permanencia; y no de otros tópicos como la motivación, el estrés, el logro de objetivos, el estilo de liderazgo, la cultura organizacional, entre otros. Dentro de las investigaciones que se consultaron, en lo general; se investiga el compromiso personal de algún tipo de organización (con o sin fines de lucro), y su relación con el clima laboral (en este último constructo, se utilizan las dimensiones de Brown y Leigh: 1996; y no de otro autor o autores), lo que sí relacionan las investigaciones con el compromiso personal, son los factores

demográficos. La mayor parte de las investigaciones han sido por Meyer y Allen; Porter, et. al; y Taormina; en México, sobresalen las investigaciones realizadas por el Dr. L. Fernando Arias Galicia y la Dra. Patricia Mercado Salgado; Toro Alvares en Sudamérica; y José Enebral en España.

El punto anterior, se relaciona con el presente trabajo; puesto que se trata de investigar las relaciones que existen entre el compromiso personal y los factores psicosociales y objetivos operativos en las organizaciones educativas del SECyTM; es menester señalar que tales dependencias tienen definidas su misión, visión, políticas, planes y estrategias.

Dada la relevancia del papel de los empleados, no resulta sorprendente que surjan diversos intentos para entender qué variables psicológicas y sociales influyen favorablemente en los trabajadores. En este trabajo se considera al compromiso personal, como el vínculo de una persona con una organización y puede ser de naturaleza afectiva, cuando existe un contrato psicológico, que hace que la persona se presente a laborar incluso en días inhábiles o estando enfermo; el de continuidad o conveniencia, cuando la persona le conviene permanecer en la organización, ya sea porque observa que en su entorno hay pocas probabilidades de encontrar otro empleo, o porque no quiere perder los derechos adquiridos en la organización, o porque se siente obsoleto en el rol que desempeñaría en otra organización, o porque ya se acostumbró a la rutina; y el normativo, en el que la persona siente la necesidad de corresponder con su trabajo a la organización, por los beneficios recibidos de ésta; de alguna manera u otra este compromiso, tiene cierta relación con el efectivo; en los tres componentes del compromiso, la persona recibe salario físico y en muchas ocasiones dinero mental; que se paga con incentivos, recompensas, reconocimientos, etc.

Sin desviarnos del tema, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, durante el sexenio anterior 2001-2006, creó un programa donde se habla del compromiso laboral del trabajador con la empresa, donde textualmente y conforme a Castillo Sánchez, Norberto (2002) se habla de:

- “Cumplir con ordenamientos legales,
- Evitar sanciones de tipo económico,
- Mantener relaciones contractuales más armoniosas,

- Evitar la rotación frecuente de personal,
- Disminución de los riesgos de trabajo,
- Personal comprometido con la empresa”, (p.3); como si el compromiso se lograra desde un escritorio y con normas y leyes; siendo que el compromiso, es algo que ocurre dentro del cerebro de las personas y no fuera de ellas; de hecho el Colegio de Posgraduados en Administración de la República Mexicana A.C. en la mesa, cuyo tema general fue el comportamiento humano de las organizaciones; se expusieron ponencias que hablaban del compromiso laboral; y revisando las fuentes consultadas de las ponencias en mención por ninguna parte aparecen Meyer y Allen; Porter; Arias Galicia y los autores que aparecen en el presente trabajo; como si el compromiso se generara por decreto oficial.

En este punto se hace necesario diferenciar el compromiso con el involucramiento; para el caso de los directivos de las dependencias del SECyTM, se puede afirmar que todos están involucrados; puesto que reciben su salario y se encuentran en la nómina de la SEP; pero en realidad cuántos están comprometidos.

Con respecto al clima laboral y con base a las anteriores definiciones; se considera que el clima laboral, en sus dimensiones, depende mucho del tipo de organización de que se trate; por ejemplo si se trata de una organización donde no existe el riesgo, sale sobrando la seguridad industrial; una definición completa, pudiera ser la percepción que tienen los empleados de la organización donde laboran, y está integrado por dimensiones tangibles, tales como la infraestructura física del trabajo (percepción de los empleados sobre las instalaciones, infraestructura física y equipo del lugar de trabajo), las normas de higiene y seguridad en el trabajo (percepción de los empleados sobre las reglas para la prevención de enfermedades y garantía que se le da si cumple con las mismas), el salario que perciben (percepción de los empleados sobre lo justo o injusto de la cantidad de dinero que reciben semanal, quincenal o mensualmente por prestar sus servicios a la organización y expresado en términos monetarios), de los incentivos al desempeño (percepción de los empleados sobre las primas, bonos y prestaciones adicionales que reciben por mejorar su rendimiento); los reglamentos y manuales de operación (percepción de los empleados sobre las funciones de su puesto, jerarquización, y demás normas que rigen su actividad laboral); así como

intangibles, tales como la comunicación intergrupala e interpersonal (la percepción del empleado sobre el proceso de transmisión de información y los mensajes dentro y fuera de la red de la estructura de la dependencia, ya sea de carácter informal o formal y por cualquier tipo de medio), la cultura organizacional imperante (pudiendo ser ésta burocrática, de clan, de mercado o empresarial): percepción de los empleados sobre el patrón complejo de supuestos compartidos, valores culturales, conductas compartidas y símbolos culturales); la estructura y el diseño organizacional (la percepción de los empleados sobre el organigrama y relaciones de poder en la organización), el estilo del liderazgo del directivo o gerente (percepción del empleado del tipo acto de influir en los demás para que actúen hacia el cumplimiento de una meta; siendo éste orientado a tareas: cuando se estructura el trabajo de los empleados y se vigila cuidadosamente sus comportamiento; orientado a relaciones: cuando se reconoce la importancia de desarrollar lazos emocionales sólidos y positivos con sus seguidores; de apoyo: cuando se basa en la actitud amigable, en la cercanía con los miembros de la organización y en las muestras de interés en bienestar psicológico; directivo: cuando se basa en hacer saber a los miembros de la organización, lo que se espera de ellos de ellos y en indicarles cómo deben desempeñar sus tareas; orientado a logros: cuando se basa en el establecimiento de retos, con la expectativa de que los miembros de la organización se desempeñaran a su máximo nivel; participativo: cuando la forma de gestión se basa en la consulta a los seguidores y en pedirles sugerencias; transformacional: cuando se realiza por medio de la motivación); de las relaciones humanas (percepción sobre las buenas o malas interacciones de interdependencia, dependencia o conflicto entre los miembros de la organización); asimismo de factores demográficos tales como el género (masculino o femenino); la edad (años de vida de los mismos y de sus compañeros de trabajo); los estudios realizados, las antigüedades en el puesto (cantidad de años en el desempeño de sus mismas funciones, en el mismo puesto), y en el trabajo (percepción de los empleados sobre la cantidad de años laborando para la organización).

Con respecto al salario y analizando las definiciones de las fuentes consultadas, se considera que el salario es el monto de dinero expresado en términos financieros que percibe un empleado, como pago por prestar sus servicios a un empleador y recibido

durante un fin periodo de tiempo establecido; ya sea semanal, quincenal o mensual. Conforme a las definiciones anteriores, se considera que los factores demográficos; son las características propias que posee una persona y que le son de origen, otorgadas o adquiridas; como lo son el sexo, la edad, estado civil (soltero o casado); estudios realizados (licenciatura y/o posgrado); antigüedad en el puesto de trabajo y antigüedad en la organización.

Con respecto a los objetivos y en función de las definiciones de los autores mencionados; se considera que los objetivos operativos o tácticos son los resultados de naturaleza cualitativa que se pretenden alcanzar en un año fiscal, y que se deben programar en metas cuantitativas; acordes, coherentes y congruentes con los mismos, para fines de medición. De lo anterior se puede afirmar que un objetivo está integrado por un conjunto de metas. Se considera conveniente, realizar una evaluación de cada plantel mediante una auditoria administrativa; por la Secretaría de la Función Pública, o por auditores externos, a fin de que tal evaluación sea muy objetiva; ya que quien evalúa un plantel es el Jefe de Planeación, Programación y Evaluación del plantel, en coordinación con el Director; por lo que los resultados de la misma pueden ser alterados, puesto que a ningún directivo le conviene decir e informar a las autoridades competentes de la SEP; que en el plantel a su cargo, no se logran los objetivos operativos y tal información es susceptible de ser falsa.

Considerando las anteriores definiciones sobre cultura organizacional, se considera que la cultura organizacional es el conjunto de mitos, símbolos, valores, imágenes y conductas que comparten los miembros de una organización y que es difícil de medirla (en virtud de que se consultaron diversas fuentes de información; y en ninguna se encontró un instrumento de recopilación y medición de información).

Capítulo III. Metodología.

3.1. Problema de investigación.

Conforme a Kerlinger y Lee (2002), el problema de investigación está planteado con base en el siguiente criterio: "...expresa una relación entre dos o más variables... está formulado claramente y sin ambigüedad"... y debe implicar una recolección de datos (enfoque cualitativo). Es decir, la factibilidad de observarse en la realidad o en un entorno... (...)" (pp.16-28). Para Torres Solís (1999 y 2006):

- “El problema de investigación debe ser clara y contundentemente establecido, expresándolo mediante una declaración explícita. No es suficiente expresarlo como pregunta.
- La presentación del problema requiere ser construida mediante la declaración de hechos que identifiquen situaciones importantes y trascendentes, cuya solución signifique avance en el conocimiento, aportación en alguna disciplina o aplicación nueva de tal conocimiento.
- El problema de investigación puede ser planteado en términos de carencias, conflictos, amenazas y/o necesidades entre otros aspectos que se buscan resolver con la investigación...el problema a abordar es el origen razón de ser de la investigación.
- Un buen problema de investigación puede producir una buena tesis.
- Un problema de investigación nimio propicia una tesis nimia.
- Pero si no hay problema de investigación, no habrá tesis” (pp.1-10 y 1-56).

En este trabajo, el problema se planteó conforme a lo señalado por estos autores, de la siguiente manera:

En las organizaciones educativas del Subsistema de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar, no se logran cabalmente los objetivos operativos preestablecidos anualmente por los directivos y jefes de departamento, en los programas operativos anuales en el 2005, se alcanzó solo el 60% de los objetivos operativos, en el 2006 el 65% y el 50%, en el 2007(SEP, 2009); no obstante que tales organizaciones cuentan con el apoyo en construcción y equipamiento, capacitación al capital humano en

métodos didácticos, tales como el constructivismo, mapas mentales, eliminación de la memorización y fomento a la comprensión; tutorías; recursos didácticos, tales como el uso de rotafolios, laptop (computadoras portátiles), cañones (retroproyectores digitales multimedia); estímulos financieros al desempeño docente y directivos basados en resultados académicos para el caso de los primeros y gestión para el caso de los segundos, entre otros; derivados de la Reforma Educativa, implementada por la SEP desde el año 2004.

Esta problemática está presente desde 1982, conforme al el Manual del Director del Centro de Estudios Tecnológicos del Mar (1987), editado por el COSNET(Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica), en las organizaciones educativas; teniendo al capital humano remunerado de la siguiente manera: cada profesor tiene un sueldo de al menos \$20,000.00 y un directivo de \$30,000.00 y con prestaciones atractivas; tales como estímulos por puntualidad y asistencia, días económicos no disfrutados, estímulo por fin de año (FA), que corresponde al equivalente al salario de una quincena, el concepto I9 a los Jefes de Departamento, por el puesto que ostentan; y otras por Ley, tales como primas vacacionales, ajuste de calendario, aguinaldos; estímulos por antigüedad, etc; y con recursos tecnológicos que guían, sirven y coordinan la utilización de los otros recursos, tales como los sistemas de producción, de finanzas, administrativos, etc.; entre otros.

No se han realizado investigaciones o estudios sobre si el compromiso personal de los directivos, tiene relación o influye en la falta de logro de los objetivos operativos o tácticos; asimismo, no se han realizado estudios sobre otras variables que complementan un estudio o investigación sobre el compromiso personal, tales como el clima laboral prevaleciente en las organizaciones educativas dependientes del SECyTM, en México, los factores demográficos y salarios de tales directivos, entre otros; y recordando que toda organización con o sin fines de lucro, conforme a la teoría administrativa, tiene como fin lograr los objetivos, para lo que fue creada, optimizando recursos; puesto que Lazzati (1997), señala que la eficacia “se refiere al logro de objetivos”, mientras que la eficiencia “a la manera de cumplir el objetivo” (pp. 8-9); por su parte Montana (2003), afirma que “la eficacia se relaciona con el logro de objetivos”, mientras que la eficiencia con “la relación insumo/producto” (p.14); por su parte

Rodríguez Combeller (1993), concluye que “un criterio que permite dar mayor precisión a los términos de la productividad, es incorporar la eficacia como concepto clave; es decir, el logro de los objetivos organizacionales...la efectividad resulta precisamente cuando se suman la eficacia y la eficiencia, cuando se logran los objetivos deseados haciendo las cosas bien” (p.24); es decir, existe coincidencia entre los autores en mención en cuanto a que las organizaciones deben ser efectivas; entendiéndose como efectiva, el hecho de que deben ser eficaces (lograr los objetivos) y eficientes (optimizando recursos). y que un administrador o responsable de cualquier tipo de organización es lograr los objetivos; mediante, con la participación y a través del capital humano; resulta delicada la situación; si a esto le agregamos que es la prestación de los servicios educativos, el origen y creación de este tipo de organizaciones, resulta aún más crítico el problema, cuando se trata del sector educativo; sector al que se le considera como el casi único camino, para el desarrollo económico, social y político de los países, en un mundo actual, caracterizado por grandes brechas y desigualdades entre todos los países que lo conforman. Lo real y únicamente seguro es que actualmente existe un problema crítico, que está poniendo en riesgo la supervivencia del Sistema Tecnológico Nacional en lo general, y en el Subsistema de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar en lo particular.

Es menester señalar, que las organizaciones educativas que ofrecen educación tecnológica, son muy costosas tanto en equipamiento, como en construcción y operación; en virtud de que todo el equipo con que cuentan son de importación y el Gobierno lo adquiere de países desarrollados en dólares; asimismo, el alto costo de las embarcaciones (cada embarcación cuesta \$2,500,000.00:Información recopilada del Sr. Salvador Campos, Dueño de los “Astilleros Mazatlán”, en Mazatlán Sin.), asimismo, son muy costosos los mantenimientos anuales que se les da (preventivo y correctivo), cada mantenimiento preventivo cuesta en promedio \$400,000.00 anuales (Información recabada de la persona en mención, el 5 de junio del 2009), por otra parte el equipo electrónico con que cuentan es de importación; asimismo las embarcaciones, tripulación y estudiantes están asegurados; situación crítica que genera, que las Universidades Públicas pudieran tener carencias de recursos financieros suficientes para sufragarlos. Una organización tecnológica no tiene los mismos requerimientos en materia de

recursos financieros, que las organizaciones que imparten educación en las áreas económico administrativo y sociales; motivo por el cual, las primeras deben ser eficaces y eficientes. Debido a la carencia de lo anterior, surge esta problemática.

El Gobierno Federal actualmente está implementando el Programa CONSTRUYE T; como una alternativa más, a fin de tratar de solucionar la problemática en mención; puesto que incluye más inversión en infraestructura, equipo y capacitación en su capital humano.

Por otra parte; sin desviar la temática del presente trabajo de investigación; también se aborda como se mencionó con antelación, las relaciones, entre el compromiso personal de los directivos, con el clima laboral; con la consideración actual, de que es una ventaja competitiva; no siendo así en el pasado, cuando el salario era considerado como una ventaja competitiva; puesto que las empresas eran atractivas por lo que pagaban; y ahora donde ofrecen trabajo, señalan que existe “*un excelente ambiente de trabajo*”; por otra parte y considerando a reconocidos investigadores que fueron consultados en los artículos e investigaciones publicados por los mismos; como Meyer y Allen (1997, pp.112-125); Mathieu y Zajac (1990, pp.171-194); Baker y Baker (1999, pp.85-95); Bayona y Madorrán (1999, pp.33-99); Toro Álvarez (1998, pp.2-20); Juaneda y Ayensa (2005, pp.3590-3609); Loli y Cuba (2007, pp.103-108); Arias Galicia y Valera (2003, pp.6-15); Mercado Salgado (2003, pp.1-7); Likert (1968, pp.232-239); y una extensa lista de ellos; se puede considerar, la importancia que reviste el compromiso personal y su relación con otras variables; tales como la autoestima; los sistemas de calidad; los factores demográficos; el salario; el sentido de pertenencia; el sentido que tiene la vida; tal y como lo señala Víctor Frankl, en sus textos “El hombre en busca de sentido” y “El hombre doliente” (editados por la Editorial Herder, en España); por otra parte, sería de mucha utilidad, realizar otros estudios, sobre el compromiso personal; y aunque este trabajo es de naturaleza administrativo; no se debe de dejar a un lado, la naturaleza e importancia que tiene en el ámbito psicológico; puesto que no se debe de perder de vista que son seres humanos; el objeto de esta investigación; en virtud de que el hombre es generador de riqueza, tangible o intangible; de lo anterior radica la importancia que tienen las investigaciones relacionadas con él.

Por otra parte y para resumir parcialmente el problema de investigación, en la siguiente tabla, se muestran las relaciones de los rubros programados y reales; puesto que las 39 organizaciones educativas, fueron creadas para trabajar dos (2) turnos (matutino y vespertino), situación que no ocurre actualmente. Las cifras de la tabla sustentan sólida y contundentemente el problema de investigación con su respectiva justificación:

Tabla 9. Relaciones entre los rubros utilizados como indicadores por la oficialía mayor de la S.E.P.

RUBRO	PROGRAMADO	REAL	DESVIACIÓN
Capacidad instalada.	1500	612	-59.20%
Cantidad de capital humano.	100	100	00.00%
Docentes en relación con proyectos de investigación.	46	8	-82.61%
Proyectos de investigación en proceso en relación con alumnos atendidos.	150	2	-98.67%
Egresados en los últimos cuatro años (egresando 250 por año).	1000	544	-45.60%

FUENTE: Elaboración propia (basado en los datos de la Dirección General de Programación, dependiente de la Oficialía Mayor de la SEP, en agosto del 2008).

Observando la columna de desviación (para doble turno: matutino y vespertino); es clara y evidente la cantidad (o porcentaje), de capacidad ociosa en infraestructura y equipo; el excedente de capital humano en relación con la capacidad ociosa; la baja participación de docentes y alumnos en proyectos de investigación y la baja eficiencia terminal.

Las cifras de la tabla resumen, el elevado costo económico por alumno egresado.

Es oportuno señalar que la unidad de medida que rige todas las actividades, funciones y la misma razón de ser de la S.E.P. es el “alumno atendido” (Fuente: Dirección General de Programación, dependiente de la Oficialía Mayor de la SEP.:2008).

Conforme a lo anterior, es relevante realizar una investigación sobre el compromiso

personal, con el pleno reconocimiento de que son seres humanos que piensan y actúan los que hacen que funcionen los otros recursos, tales como los materiales; tecnológicos y financieros, en todo tipo de organización; sin dejar de considerar los factores demográficos y el salario.

3.1.1. Justificación.

Los motivos por los cuales se quiere; realizar la investigación son los siguientes:

- Su relevancia académica.- Una consideración académica del presente trabajo de investigación es su utilidad académica; porque los resultados de la misma, puede sugerir ideas e hipótesis para futuros estudios sobre el tema; asimismo se llenaran los vacios de información existentes entre las relaciones del compromiso personal y los factores psicosociales (clima laboral y factores demográficos: edad, estudios realizados, estado civil, antigüedad en el puesto y antigüedad en el Subsistema); asimismo con los objetivos operativos en las organizaciones educativas dependientes del Subsistema de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar en México. Dentro de esta investigación se confirmará si el clima laboral es el antecedente del compromiso como lo señalan Brown y Leigh en la investigación que realizaron en 1996; asimismo si la consecuencia del compromiso personal es el desempeño; por otra parte, se conocerá el denominado factor de segundo orden (modelo de cuatro factores y un factor de segundo orden: análisis factorial confirmatorio), a fin de saber cuál componente del compromiso personal (factor), contribuye más al constructo global del compromiso. Es menester señalar que aunque el tema es la relación del compromiso personal con los factores psicosociales y objetivos operativos; y asimismo son los objetivos del presente trabajo de investigación; lo anteriormente expuesto, serán los subproductos de este trabajo.
- El interés personal.- Existe un genuino interés personal por llevar a cabo la investigación relacionado con el problema a investigar debido a que se tienen 32 años laborando en el Subsistema de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar, y se ha presenciado la problemática en mención, en 39 organizaciones educativas de

este tipo y asimismo se han impartido múltiples cursos sobre formación directiva, y en ningún caso se han considerado, el compromiso personal del directivo; el clima laboral y los factores demográficos; como probables causantes de la problemática en mención (el no lograr los objetivos operativos); sino que al problema se le atribuyen como origen otras causas; tales como, la falta de un modelo educativo tecnológico acorde con las necesidades del país; la intervención activa del sindicato nacional y de sus delegados sindicales en este tipo de organizaciones; la idiosincrasia del personal contratado que labora en éstos; en la generación de conflictos que afectan negativamente la operación interna de las organizaciones educativas; la carencia del uso de tecnología educativa en estas organizaciones; etc; entre otras. Así mismo, se han realizado esfuerzos y acciones para corregir este problema, tales como: el incremento aumento en el presupuesto federal de operación en cada organización; el becar al personal docente para que realicen estudios de Maestría y Doctorado; la implementación de la reforma educativa, (actualmente el Programa CONTRUYE-T), pero los objetivos operativos institucionales, siguen sin alcanzarse.

- Su relevancia social.- En este trabajo de investigación con sus resultados se benefician 39 organizaciones educativas del SECyTM, ubicadas en el país. Otra consideración de la justificación es el valor teórico de esta investigación, porque los resultados de la misma puede sugerir ideas y hipótesis para futuros estudios; y la última consideración es la utilidad metodológica de los instrumentos de recopilación y medición de datos, puesto que se utilizará por primera vez, el instrumento de recopilación y medición de información, diseñado por Puga Murguía (2002), siendo éste instrumento el tema de su tesis doctoral "Clima laboral: construcción de una herramienta técnico administrativa".
- Viabilidad y factibilidad.- Se analizó la posibilidad de realizar la investigación; es decir que se pueda observar en la realidad y asimismo, se consideró la disposición de los directivos de las organizaciones educativas del SECyTM del país para llevarla a cabo (medios humanos); así como los recursos materiales y disposición de tiempo para desarrollarla.
- La probable desaparición del Subsistema de Educación en Ciencia y Tecnología del

Mar, por no lograr los objetivos operativos.- Conforme a la SEP (2006 y 2007), indican la problemática existente en el tópico y objeto de estudio. De los “48,728 alumnos inscritos durante el ciclo escolar 2006 / 2007 en el nivel técnico superior; desertó el 14.8 % (7,212 alumnos: redondeado); siendo la más alta a nivel nacional en todo el Sistema Educativo Nacional (incluyendo organizaciones educativas públicas y privadas); y la tasa de crecimiento de la matrícula en la educación tecnológica es decreciente en los tres últimos años (2006 y 2008): -1.4%, - 1.6% y - 2.1%” (pp.1-127 y pp.1.-14). (SEP, 2007, pp.1-14); es decir, no únicamente existe la falta del logro de objetivos operativos y metas, en cuanto al egreso (egresados con formación tecnológica, investigación y desarrollo tecnológico); sino también están dejando de ser atractivas las organizaciones del SECyTM. Ya en el mes de enero del 2001, desapareció la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas (SEIT); ahora estando a cargo de la Subsecretaría de Educación Media Superior, la educación tecnológica del anterior nivel y la Educación Superior a cargo de la Subsecretaría de Educación Superior; antes Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (tal y como se mencionó con antelación). El 6 de julio del año en curso, presentaron el examen CENEVAL en promedio 200 alumnos, siendo la capacidad instalada de 250 alumnos, para atender en el primer semestre en cada organización educativa.

- La probable unión del SECyTM, con otros Subsistemas, tales como con el Subsistema de Educación Tecnológica Agropecuaria (SETA), tal y como ocurrió en 1988.- En 1988, fue unido al SETA, Subsistema que cuenta con más de doscientos (200), planteles, teniendo consecuencias negativas; puesto que el presupuesto federal asignado al SECyTM, fue utilizado por el SETA; dejando a los planteles del SECyTM, sin recursos financieros para operar; ni claves presupuestarias; situación que trajo como consecuencia que en el año 1988, no se cumpliera ningún objetivo operativo.
- La falta de aprovechamiento de recursos naturales acuícolas, marítimos, minerales y agropecuarios susceptibles de utilización.- En nuestro país existe la falta de aprovechamiento y en él se mencionó con anterioridad, en el tópico: “Importancia del Subsistema de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar”; los recursos

existentes, que pueden ser susceptibles de aprovecharse, con los egresados de las organizaciones educativas del SECyTM, puesto que a ellos se les capacita para ello; evitándose con ello, el aumentar impuestos, y asimismo el crear fuentes de empleos, que han sido dos de los principales problemas que actualmente tiene el Ejecutivo Federal en el presente sexenio 2006 – 2012.

De lo anteriormente expuesto, nació la necesidad de investigar la problemática, y contribuir con las autoridades competentes de la SEP, dándoles a conocer las conclusiones; desde un enfoque administrativo y utilizando la metodología de investigación, propia de una tesis doctoral.

3.2. Alcances y limitaciones de la investigación.

3.2.1. Alcances.

El principal alcance de este trabajo es que el estudio se llevo a cabo en la totalidad de las organizaciones educativas (39), dependientes del Subsistema de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar en México y asimismo la cantidad y calidad de las fuentes consultadas para sustentar el presente trabajo; en virtud de que se consultaron 623 artículos, 32 tesis doctorales y 48 libros; en el presente trabajo en el apartado de fuentes consultadas, se enlistan las más relevantes y de las que se obtuvo información.

3.2.2. Limitaciones.

Las principales limitaciones de la investigación fueron las siguientes:

- El tamaño de la muestra.- Este fue una de las limitaciones más importantes para la investigación, puesto que fueron solo 39 directivos a los que se les aplicó el instrumento de recopilación y medición de información, por lo que no existió muestra, sino la encuesta se aplicó a toda la población en su totalidad y conforme a lo consultado a Hernández Sampieri y colaboradores (2003), en su texto “Metodología de Investigación” (3ra. ed: editorial Mc Graw Hill) y Hair Jr. Joseph F. y colaboradores (2004), en su texto “Análisis Multivariante” (5ª. ed: Editorial Pearson); el tamaño de la muestra afecta significativamente los resultados de los cálculos realizados.

- El hecho de haber aplicado el instrumento de recopilación y medición de información a seres humanos; que piensan y que influye en sus respuestas la percepción que cada uno tenga del instrumento en mención; asimismo influye en él, el estado anímico y situación personal en materia de carácter, problemas, tiempo disponible y seriedad con que contestaron el instrumento de recopilación y medición.

3.3. Objetivos.

3.3.1.General.

Verificar si existe relación entre el compromiso personal de los directivos de las organizaciones educativas del Subsistema de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar (SECyTM), ubicadas en México, con los factores psicosociales y objetivos operativos.

3.3.2. Específicos.

- Determinar si existe relación entre el compromiso personal de los directivos de las organizaciones educativas del SECyTM, y el clima laboral.
- Determinar si existe relación entre el compromiso personal de los directivos de las organizaciones educativas del SECyTM, con sus factores demográficos (edad, estado civil, estudios realizados, antigüedad en el puesto y antigüedad en el Subsistema).
- Determinar si existe relación entre el entre el compromiso personal de los directivos de las organizaciones educativas del SECyTM, y sus salarios.

3.4. Preguntas de investigación.

- ¿Existe relación entre el compromiso personal en los directivos de las organizaciones educativas del SECyTM, y los objetivos operativos, o no existe relación entre ambos constructos; y si existe el compromiso personal influye en el logro de los mismos?

- ¿Existe relación entre el compromiso personal de los directivos de las organizaciones educativas del SECyTM, y el clima laboral y sus dimensiones y es positiva o negativa, o no existe tal relación?
- ¿Existe relación entre el compromiso personal de los directivos de las organizaciones educativas del SECyTM, con sus factores demográficos (edad, estado civil, estudios realizados, antigüedad en el puesto y antigüedad en el Subsistema de los mismos), y cómo es esta relación, inversa o directa, o no existe tal relación?
- ¿Existe relación entre el compromiso personal de los directivos de las organizaciones educativas del SECyTM; con sus salarios, y cómo es esta, directa o inversa?

3.5. Hipótesis.

1. **H₁** Existe relación entre el compromiso personal en los directivos en las organizaciones educativas del SECyTM, y los objetivos operativos, y el compromiso personal influye en el logro de estos últimos.

Variable independiente: Compromiso personal.

Variable dependiente: Objetivos operativos.

2. **H₂** Existe relación entre el compromiso personal de los directivos de las organizaciones educativas del SECyTM, y el clima laboral y sus dimensiones, y es positiva (+).

Variable independiente: Clima laboral.

Variable dependiente: Compromiso personal.

3. **H₃** Existe relación entre el compromiso personal de los directivos de las organizaciones educativas del SECyTM, con sus factores demográficos (edad,

estado civil, estudios realizados, antigüedad en el puesto y antigüedad en el Subsistema), y es directa (+).

Variable independiente: Factores demográficos.

Variable dependiente: Compromiso personal.

4. **H₄** Existe relación entre el compromiso personal de los directivos de las organizaciones educativas del SECyTM, y sus salarios, y es directa (+).

Variable independiente: Salario.

Variable dependiente: Compromiso personal.

3.6. Objetivos y su relación con las preguntas de investigación.

Tabla 10. Objetivos y su relación con las preguntas de investigación.

<p>Verificar si existe relación con los objetivos operativos.</p>	<p>¿Existe relación entre el compromiso personal en los directivos de las organizaciones educativas del SECyTM, y los objetivos operativos, o no existe relación entre ambos constructos; y si existe el compromiso personal influye en el logro de los mismos?</p>
<p>Verificar si existe relación con los factores psicosociales (clima laboral, factores demográficos y salario).</p>	<p>¿Existe relación entre el compromiso personal de los directivos de las organizaciones educativas del SECyTM, y el clima laboral y sus dimensiones y es positiva o negativa, o no existe tal relación?</p> <p>¿Existe relación entre el compromiso personal de los directivos de las organizaciones educativas del SECyTM, con sus factores demográficos (edad, estado civil, estudios realizados, antigüedad en el puesto y antigüedad en el Subsistema de los mismos), y cómo es esta relación, inversa o directa, o no existe tal relación?</p> <p>¿Existe relación entre el compromiso personal de los directivos de las organizaciones educativas del SECyTM; con sus salarios, y cómo es esta, directa o inversa?</p>

FUENTE: elaboración propia.

3.7. Diseño de investigación.

El diseño de investigación se define como “el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación”. (Hernández Sampieri y colaboradores 2003, pp.41-52).

La investigación es correlacional, puesto que pretende observar cómo se relacionan y vinculan diversos fenómenos entre sí en un estudio transeccional (o transversal).

El procedimiento que se utilizó es el siguiente:

- Se aplicó el instrumento de recopilación de información y medición, con las respuestas codificadas contenido en éste, a una población finita de 39 directivos de las organizaciones educativas del SECyTM; el objetivo de la aplicación de las encuestas fue muy favorable y se cumplieron con las expectativas de recolectar y medir la información. La aplicación fue por internet.

Los directivos de las organizaciones educativas consultadas fueron:

1. Ensenada B. C. N. (Centros de Estudios Tecnológicos del Mar: CETMAR).
2. Guerrero Negro B. C. N. (CETMAR).
3. San Carlos B. C. S. (CETMAR).
4. La Paz B. C. S. (CETMAR).
5. Cabo San Lucas, B. C. S. (CETMAR).
6. Puerto Peñasco, Son. (CETMAR).
7. Guaymas, Son. (CETMAR).
8. Yavaros, Son. (CETMAR).
9. Altata, Sin. (CETMAR).
10. Mazatlán, Sin. (CETMAR).
11. Teacapán, Sin. (CETMAR).
12. Topolobampo, Sin. (CETMAR).
13. San Blas, Nayarit. (CETMAR).
14. La Cruz de Huanacastle, Nay. (CETMAR).
15. Manzanillo, Col. (CET MAR).
16. Cd. Lázaro Cárdenas, Mich. (CETMAR).

17. Puerto Vicente Guerrero, Gro. (CETMAR).
 18. Acapulco, Gro. (CETMAR).
 19. Salina Cruz, Oax. (CETMAR).
 20. Puerto Madero Chis. (CETMAR).
 21. Chetumal, Q.R. (CETMAR).
 22. Yucalpeten Yuc. (CETMAR).
 23. Cd. Del Carmen, Camp. (CETMAR).
 24. Campeche, Camp. (CETMAR).
 25. Frontera, Tab. (CETMAR).
 26. Coatzacoalcos, Ver. (CETMAR).
 27. Alvarado, Ver. (CETMAR).
 28. Veracruz, Ver. (CET MAR).
 29. Tuxpan Ver. (CETMAR).
 30. Cd. Madero Tamps. (CET MAR).
 31. Tampico, Tamps. (CETMAR).
 32. Tezontepec Hgo. (Centro de Estudios Tecnológicos de Aguas Continentales: CETAC).
 33. Jocotepec, Jal. (CETAC).
 34. Guaymas, Son. (Institutos Tecnológicos del Mar: ITMAR).
 35. Mazatlán Sin. (ITMAR).
 36. La Cruz de Huanacastle, Nay. (ITMAR).
 37. Salina Cruz, Oax. (ITMAR).
 38. Campeche, Camp. (ITMAR).
 39. Boca del Río, Ver. (ITMAR).
- Se analizaron los datos minuciosamente (a fin de que no ocurriera un error u omisión); y fueron introducidos los mismos por componente del compromiso personal y por dimensión de cada variable (clima laboral, factores demográficos, salarios y objetivos operativos), en una tabla tabular; a los paquetes estadísticos SPSS y Minitab.

Se realizaron los siguientes análisis:

- Las estadísticas descriptivas de las dimensiones y variables de los componentes del compromiso personal y logro de objetivos, a fin de conocer la media de las respuestas, y así conocer cómo fueron calificados e identificar las dimensiones débiles y fuertes; asimismo se calculó porcentualmente, cuales componentes del compromiso personal y cuáles del clima laboral, tuvieron la mayor ocurrencia; a fin de que como se mencionó anteriormente, hay subproductos de la investigación, y para este caso; detectar cual componente del compromiso personal prevalece y aporta más al constructo “compromiso personal”; y así, conocer el modelo de cuatro factores y el factor del segundo orden. Se calcularon el coeficiente de Pearson entre los tres componentes, a fin de conocer las relaciones entre el afectivo, el de continuidad y el normativo; para fines de verificar si el componente afectivo guarda una relación fuerte con el normativo; puesto que en numerosas fuentes consultadas, resultó una relación fuerte entre ambos componentes. Se calculó el coeficiente de Pearson entre los componentes del compromiso personal y las dimensiones de los objetivos operativos, a fin de conocer si guardan una relación. Por otra parte, se calculó la regresión para la primera hipótesis, a fin de conocer si los componentes del compromiso personal influyen en el logro de objetivos (es menester señalar que solo la primera hipótesis, es hipótesis estadística); para los cálculos del coeficiente de Pearson de los componentes del compromiso personal, de los objetivos operativos, del clima laboral y del salario, se calculó la media aritmética de los rangos, por lo que los resultados se realizaron por comparación de medias; tal y como lo hicieron los Dres. Arias Galicia, Luis Fernando (2005, pp.5-268) y Mercado Salgado, Patricia (2002, pp.1-148), en sus respectivas tesis doctorales; asimismo se consultó el Texto de Análisis Multivariante de Joseph Hair Jr; a fin de no incurrir en errores con los resultados; situación que no fue la misma para los factores demográficos de los directivos; puesto que se calculó el coeficiente de Randall; por ser estadísticas no paramétricas. La prueba del tipo Likert, fue la utilizada en este trabajo de investigación, en virtud de que los instrumentos de recopilación y medición de información utilizados, ya contenían las dimensiones operacionalizadas, y fueron construidos por Meyer y Allen (1996, pp.252-276), y Puga Murguía (2002, pp.78-91). En suma, se realizaron los siguientes cálculos:

- Se determinó el coeficiente de correlación de Pearson y la regresión para la primera hipótesis; a fin de determinar las relaciones entre el logro de objetivos y los componentes del compromiso personal.
- Para el caso de las relaciones entre los componentes del compromiso personal con las dimensiones del clima laboral y de los salarios, se determinó el coeficiente de Pearson.
- En el caso de la relación del compromiso personal, con los factores demográficos (edad, estado civil, estudios realizados, antigüedad en el puesto y antigüedad en el Subsistema; se calculó el coeficiente de Randall.
- Para el caso de la primer hipótesis, el área cubierta para este trabajo fue del 95 % (redondeado); por lo que ese valor es el nivel de confiabilidad de los resultados; dejando un margen de error del 5 %; es decir, del 2.5 %; por cada una de las 2 colas de una distribución normal (bilateral). El nivel de confiabilidad, fue dado en los resultados de los paquetes estadísticos, por lo que fielmente se plasmaron en el apartado de resultados (solo se realizó la traducción del inglés al español).
- Se aplicaron los instrumentos de recopilación y medición de la información y se cumplió plenamente con el objetivo de probar la validez de la información recopilada, tal y como se mencionó en la justificación, sobre la utilidad metodológica de los instrumentos utilizados, que para este trabajo fue el clima laboral, diseñado por Puga Murguía en el (2002, pp.78-91), tal y como se mencionó con anterioridad.
- Se interpretaron los resultados.
- Los resultados se relacionaron con el tema del trabajo, los objetivos de la investigación, las preguntas de investigación y las hipótesis de trabajo.
- Se verificó si los resultados son congruentes con el tema, de investigación, los objetivos, las preguntas y las hipótesis planteadas.
- Se redactaron las conclusiones en función de los resultados y algunos comentarios; sustentados en la consulta de algunas fuentes de investigación.

3.8. Definición operacional de las variables.

A continuación se encuentran las definiciones operacionales cuyo objetivo es recolectar datos o información respecto a las variables a fin de medirlas; ya sea en sus dimensiones o indicadores; cabe mencionar que las variables ya estaban operacionalizadas; por Meyer y Allen (1996, pp.252-276); las de los componentes del compromiso personal y por Puga Murguía (2002, pp.78-91); para el caso del clima laboral.

3.8.1. COMPROMISO PERSONAL DEL DIRECTIVO.- Es el estado psicológico que caracteriza la relación entre el directivo y la organización educativa del SECyTM, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la misma o dejarla.

3.8.1.1. DIMENSIONES:

3.8.1.1.1. Compromiso afectivo del directivo. Son los lazos emocionales que el directivo forja con la organización educativa del SECyTM, al percibir la satisfacción de sus necesidades psicológicas y expectativas; por lo que disfrutan su permanencia en tal dependencia.

3.8.1.1.2. Compromiso de continuidad del directivo. Son los costos financieros, físicos y psicológicos que perdería el directivo al retirarse, o de las pocas posibilidades de encontrar otro empleo.

3.8.1.1.3. Compromiso normativo (el deber) del directivo. Es la creencia en la lealtad (sentido moral), a la organización educativa por recibir ciertas prestaciones, conducente a un sentido del deber de proporcionar una correspondencia.

3.8.2. CLIMA LABORAL.- Es la suma de factores físicos, psicológicos, y sociales que interactúan en una organización educativa del SECyTM, para crear una atmósfera perceptible y compartida por el directivo.

3.8.2.1. DIMENSIONES:

- 3.8.2.1.1. Actitud ante el cambio del directivo. Es la disposición de aceptación o rechazo manifestada externamente como resultado de la percepción que el directivo tiene de los cambios en el ambiente en el que se desarrolla laboralmente.
- 3.8.2.1.2. Afiliación a la organización del directivo. Apego que el directivo experimenta por el hecho de prestar sus servicios en la organización educativa del SECyTM, que lo contrató.
- 3.8.2.1.3. Cultura de excelencia del directivo. Percepción del valor de integración de las mejores prácticas al contexto laboral por parte del directivo.
- 3.8.2.1.4. Conocimiento de los objetivos institucionales. Sentimiento de adopción de los objetivos institucionales por parte del directivo.
- 3.8.2.1.5. Comunicación del directivo. Percepción del proceso dinámico en el que se comparten ideas e información.
- 3.8.2.1.6. Infraestructura de trabajo de la dependencia. Percepción por parte del directivo, sobre las condiciones físicas y de trabajo de la organización educativa.
- 3.8.2.1.7. Liderazgo del directivo. Percepción de la capacidad que tiene el directivo, para influir (coercitivamente o no) sobre otro, dentro de la estructura de poder que da la organización educativa.
- 3.8.2.1.8. Orientación externa. Elementos que el directivo retoma para mejorar y adquirir nuevos aprendizajes.
- 3.8.2.1.9. Satisfacción en el trabajo del directivo. Sentimiento que el directivo genera como resultado de lo que desea y lo que vive en su trabajo.
- 3.8.2.1.10. Trabajo en equipo. Percepción del directivo de la interrelación del personal intergrupo e intragrupo.
- 3.8.2.1.11. Capacitación. Percepción del sujeto sobre el valor y la utilidad de la capacitación para su puesto.

3.8.3. FACTORES DEMOGRÁFICOS.- Son las características propias que posee una persona y que le son de origen, otorgadas o adquiridas; como lo son el género, la edad, su estado civil; los estudios realizados, la antigüedad en el puesto y Subsistema.

3.8.3.1. INDICADORES:

- 3.8.3.1.1. Edad del directivo. Años de vida del directivo.
- 3.8.3.1.2. Género del directivo. Puede ser masculino o femenino.
- 3.8.3.1.3. Estado civil del directivo. Clase o condición a la que pertenece el directivo dentro del orden social, puede ser casado o soltero.
- 3.8.3.1.4. Estudios realizados. Licenciatura o posgrado.
- 3.8.3.1.5. Antigüedad en el puesto del directivo. Años que tiene el directivo de ostentar el puesto.
- 3.8.3.1.6. Antigüedad en el Subsistema. Años ininterrumpidos que tiene el directivo laborando en el SECyTM.

3.8.4. SALARIO- Es el pago que recibe el directivo expresado en dinero, por desempeñar las funciones inherentes a su puesto.

3.8.4.1. INDICADOR:

- 3.8.4.1.1. Cantidad de dinero recibido por concepto de sueldo de los directivos.

3.8.5. LOGRO DE OBJETIVOS- Es la consecución de objetivos y metas preestablecidos por los departamentos que integran la organización educativa del SECyTM.

3.8.5.1. DIMENSIÓN: ATENCIÓN A LA DEMANDA Y COBERTURA: Es el porcentaje de alumnos con que la organización educativa del SECyTM, contribuye en la atención a la población que demanda el servicio educativo.

3.8.5.1.1. INDICADOR.

- 3.8.5.1.1.1. Porcentaje utilizado por los alumnos de la capacidad instalada de la organización educativa.

3.8.5.2. DIMENSIÓN: ORIENTACIÓN EDUCATIVA: Es el conocimiento de los docentes de saber y conocer los motivos por el cual deben canalizar al Depto. de Orientación Educativa a un alumno.

3.8.5.2.1. INDICADOR.

3.8.5.2.1.1. Porcentaje de conocimiento por parte de los docentes, para canalizar a los alumnos al Depto. de Orientación Educativa.

3.8.5.3. DIMENSIÓN: ALUMNO: Es el eje del proceso educativo, ya que sobre él recae la acción formativa de la educación y es a quien se deben de dirigir los esfuerzos del acto educativo.

3.8.5.3.1. INDICADOR:

3.8.5.3.1.1. Aprovechamiento escolar por carrera y semestre.

3.8.5.4. DIMENSIÓN: DOCENTE: Es quien guía, orienta y conduce a los alumnos en el proceso de aprendizaje.

3.8.5.4.1. INDICADOR:

3.8.5.4.1.1. Experiencia docente y profesional.

3.8.5.5. DIMENSIÓN: PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIO: Es la organización de los contenidos que guían el proceso de aprendizaje de cada una de las carreras o especializadas que ofrece la dependencia, mismas que deben ser resultado de un estudio socioeconómico de la región, en el cual se evidencien necesidades sociales, científicas, tecnológicas y del proceso de producción.

3.8.5.5.1. INDICADOR:

3.8.5.5.1.1. Número de reuniones de academia para reestructurar, adecuar y actualizar los planes y programas de estudio con base en las necesidades del entorno.

3.8.5.6. DIMENSIÓN: PROCESO EDUCATIVO: Es la interacción que se da entre el alumno, el docente y los contenidos de los planes de estudio (en este proceso el

alumno debe actuar sobre el objeto de conocimiento y, a partir de tal acción, desarrollar sus habilidades, destrezas, actitudes, etc.; con el fin de apropiarse de él y transformarlo).

3.8.5.6.1. INDICADOR:

3.8.5.6.1.1. Índice de la eficiencia terminal.

3.8.5.7. DIMENSIÓN: INICIATIVAS PARA MEJORAR: Es el porcentaje de población escolar atendido en tutorías.

3.8.5.7.1. INDICADOR:

3.8.5.7.1.1. Porcentaje del total de docentes que participan en tutorías.

3.8.5.8. DIMENSIÓN: INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y EQUIPO: Es el conjunto de aulas, talleres, laboratorios, etc.; equipo, maquinaria, y los recursos materiales, financieros y humanos destinados a apoyar el proceso educativo. Estos elementos deben reunir condiciones óptimas que permitan el desarrollo del proceso educativo.

3.8.5.8.1. INDICADOR:

3.8.5.8.1.1. Porcentaje de utilización de las instalaciones, equipo y mobiliario.

3.8.5.9. DIMENSIÓN: INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO: Es el proceso metodológico permanentemente vinculado con la docencia, para el desarrollo de conocimientos tecnológicos, educativos y científicos.

3.8.5.9.1. INDICADOR:

3.8.5.9.1.1. No. de proyectos de investigación que se realizan en la organización educativa.

3.8.5.10. DIMENSIÓN: VINCULACIÓN CON EL SECTOR PRODUCTIVO DE BIENES Y SERVICIOS: Es la relación directa que debe existir entre la organización educativa del SECyTM; con los sectores productivo, social y de servicios, que

se traduzca en acciones conjuntas que beneficien el desarrollo de los alumnos, de la organización educativa y de los sectores involucrados.

3.8.5.10.1. INDICADOR:

3.8.5.10.1.1. No. de proyectos de investigación que se realizan conjuntamente con el sector productivo por ciclo escolar.

3.8.5.11. DIMENSIÓN: FINANCIAMIENTO: Es la forma de obtener los recursos financieros para cubrir las necesidades básicas de la dependencia, de tal manera que les permita desarrollar eficientemente las tareas educativas y por consiguiente lograr los objetivos previamente establecidos; fundamentalmente se consideran tres fuentes de origen: la de carácter federal, la estatal y aquellos ingresos propios generados por la organización educativa.

3.8.5.11.1. INDICADOR:

3.8.5.11.1.1. Porcentaje de presupuesto federal y estatal, recibido por organización educativa.

3.8.5.12. DIMENSIÓN: EXTENSIÓN: Es el conjunto de acciones que inciden de forma significativa en la formación integral del alumno, a fin de impactar favorablemente en su desarrollo profesional.

3.8.5.12.1. INDICADOR: No. de eventos que se desarrollan en la organización educativa para conservar y difundir valores éticos.

3.8.5.13. DIMENSIÓN: RENDICIÓN DE CUENTAS: Es el medio mediante el cual, el directivo comunica a las autoridades competentes, comunidad escolar y padres de familia, de las gestiones y administración de los recursos de la organización educativa a su cargo, de los cuales él es el responsable directo.

3.8.5.13.1. INDICADOR: Número de reuniones con las autoridades competentes de la SEP; comunidad escolar, padres de familia, autoridades gubernamentales y sector productivo de bienes y servicios.

Por otra parte; se considera la rendición de cuentas como un medio efectivo, para que el directivo; informe en qué porcentaje y medida; se cumplieron con los objetivos operativos o tácticos de la organización que tiene a su cargo; aunque para Ayala Espino (2000), es “(accountability: La obligación que tienen los gobernantes de dar cuenta de sus actos a los gobernados. Ello incluye los actos políticos, jurídicos, económicos y presupuestarios. La exigencia sobre la rendición de cuentas se ha vuelto una demanda muy popular en los últimos años, y denota la idea de que los políticos y burócratas están obligados a servir, en primer lugar a los ciudadanos.

Los mecanismos de control del gobierno son variables en los distintos países y dependen del tipo de régimen político, ya sea presidencialista o parlamentaria.)” (p.130).

El instrumento de recopilación y medición que se utilizó consta de 64 reactivos; 18 para los componentes del compromiso personal (6 por cada dimensión del compromiso: afectivo, de continuidad y normativo; diseñados por Meyer y Allen en 1991, pp.8-38); 33 fueron para las 11 dimensiones del clima laboral (3 por cada dimensión: conocimiento de los objetivos institucionales; afiliación a la organización educativa; comunicación; liderazgo; actitud ante el cambio; infraestructura física de trabajo; capacitación; trabajo en equipo; satisfacción en el trabajo; cultura de excelencia y orientación externa; diseñado por Puga Murguía en el 2002, pp.78-91) y 13 reactivos para las 13 dimensiones del logro de objetivos (atención a la demanda y cobertura, orientación educativa, alumnos, proceso educativo, profesores, planes de estudio, iniciativas para mejorar, infraestructura física y equipo, investigación y desarrollo tecnológico, vinculación, financiamiento, extensión y rendición de cuentas), los cuales fueron tomados fielmente del Manual “Evaluar para Mejorar”, elaborado por el Consejo del Sistema Nacional para la Educación Tecnológica: COSNET (2007) e Indicadores de desempeño y gestión (SEP, 2006, pp.1-127).

Para la variable factores demográficos de los directivos, solo se diseñó un formato para recopilar la edad, género, estado civil, antigüedad en el puesto y antigüedad en el Subsistema; para la variable salario se utilizó la información recopilada, tres meses antes para otra investigación.

Los 64 reactivos se contestaron en una escala ordinal del 1 al 7; donde 1, es para que el directivo señale que está totalmente en desacuerdo; 2, en que está en desacuerdo; 3, casi en desacuerdo; 4, indeciso, ni de acuerdo ni en desacuerdo; 5, casi de acuerdo; 6, de acuerdo y 7, totalmente de acuerdo.

Los reactivos que fueron utilizados para medir los componentes del compromiso personal fueron 18 (6 reactivos por cada componente y utilizados por Meyer y Allen (1996), y son los siguientes:

Componente afectivo

01.-	Realmente siento como si los problemas de la dependencia fueran míos.	1	2	3	4	5	6	7
02.-	Esta dependencia significa personalmente mucho para mí.	1	2	3	4	5	6	7
03.-	No me siento ligado emocionalmente a esta dependencia. (1)	1	2	3	4	5	6	7
04.-	No experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la dependencia. (1)	1	2	3	4	5	6	7
05.-	Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en esta dependencia.	1	2	3	4	5	6	7
06.-	Me siento muy poco fiel a esta dependencia. (1)	1	2	3	4	5	6	7

Componente de continuidad

07.-	Una de las consecuencias negativas de dejar esta dependencia es la escasez de otras oportunidades disponibles.	1	2	3	4	5	6	7
08.-	Hoy, permanecer en esta dependencia, es una cuestión primordialmente de necesidad.	1	2	3	4	5	6	7
09.-	Sería muy duro para mí dejar esta dependencia, inclusive si lo quisiera.	1	2	3	4	5	6	7
10.-	Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de la dependencia en estos momentos.	1	2	3	4	5	6	7
11.-	Siento que tengo pocas opciones de trabajo, como para pensar en dejar esta dependencia.	1	2	3	4	5	6	7
12.-	Si no hubiera puesto tanto de mi misma(o) en esta dependencia, podría pensar en trabajar en otro sitio.	1	2	3	4	5	6	7

Componente normativo

13.-	No abandonaré esta dependencia en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia ella.	1	2	3	4	5	6	7
14.-	Esta dependencia merece mi lealtad.	1	2	3	4	5	6	7
15.-	Aún si fuera por mi beneficio, siento que no está bien dejar esta dependencia ahora.	1	2	3	4	5	6	7
16.-	Me sentiría culpable si dejara esta dependencia ahora.	1	2	3	4	5	6	7
17.-	Moralmente le debo mucho a esta dependencia.	1	2	3	4	5	6	7
18.-	No siento obligación alguna de permanecer como directivo en esta dependencia. (1)	1	2	3	4	5	6	7

(1).-Respuesta inversa.

Para las dimensiones del clima laboral se utilizaron 33 reactivos, (3) por cada dimensión (el cual fue diseñado por Puga Murguía en el 2002), y son las siguientes:

Conocimiento de los objetivos institucionales

19.-	Me siento identificado con los objetivos institucionales.	1	2	3	4	5	6	7
20.-	Conozco cuáles son mis funciones en mi puesto.	1	2	3	4	5	6	7
21.-	Sé cuál es la dirección estratégica de la dependencia.	1	2	3	4	5	6	7

Afiliación a la dependencia

22.-	Siento satisfacción al decir donde trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
23.-	El hecho de laborar en esta dependencia me da prestigio.	1	2	3	4	5	6	7
24.-	Estoy contento de trabajar en la dependencia.	1	2	3	4	5	6	7

Comunicación

25.-	Confío en la información oficial de mis autoridades centrales.	1	2	3	4	5	6	7
26.-	Tengo bien definidos los resultados que se esperan de mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
27.-	Mis autoridades centrales me informan sobre las metas organizacionales.	1	2	3	4	5	6	7

Liderazgo

28.-	En situaciones problemáticas siempre cuento con el apoyo de mi jefe.	1	2	3	4	5	6	7
29.-	Mi autoridad central me motiva.	1	2	3	4	5	6	7
30.-	Me gusta que mi autoridad central muestre interés por mis problemas.	1	2	3	4	5	6	7

Actitud ante el cambio

31.-	Comparto los objetivos del cambio institucional.	1	2	3	4	5	6	7
32.-	La dependencia para su desarrollo necesita estar cambiando.	1	2	3	4	5	6	7
33.-	Los cambios que se están dando en la dependencia me dan confianza.	1	2	3	4	5	6	7

Infraestructura física de trabajo

34.-	Las instalaciones en las que laboro me permiten realizar eficientemente mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
35.-	Me dan confianza los sistemas de seguridad e higiene de mi área de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
36.-	Puedo acudir en poco tiempo a las áreas de trabajo con las que tengo relación.	1	2	3	4	5	6	7

Capacitación

37.-	Los cursos de capacitación que he recibido en el SECyTM; me han facilitado mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
38.-	Para cumplir con los objetivos de mi puesto necesito actualizarme.	1	2	3	4	5	6	7
39.-	La capacitación es una inversión.	1	2	3	4	5	6	7

Trabajo en equipo

40.-	Coopero con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
41.-	Es satisfactorio trabajar en equipo.	1	2	3	4	5	6	7
42.-	Mi relación con los departamentos de la dependencia es cordial.	1	2	3	4	5	6	7

Satisfacción en el trabajo

43.-	Desarrollo mis funciones en un ambiente agradable.	1	2	3	4	5	6	7
44.-	Cuando tengo dificultades en mi trabajo puedo contar con mis compañeros.	1	2	3	4	5	6	7
45.-	No tengo conflictos en la dependencia a mi cargo.	1	2	3	4	5	6	7

Cultura de excelencia

46.-	Obtengo resultados de acuerdo a mis objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
47.-	Hago uso completo de mi tiempo laboral.	1	2	3	4	5	6	7
48.-	Acepto las personas con ideas diferentes.	1	2	3	4	5	6	7

Orientación externa

49.-	Sabemos por qué tienen éxito nuestros competidores.	1	2	3	4	5	6	7
50.-	Dependo de información externa a la dependencia para hacer mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
51.-	Las áreas técnicas cuentan con información de vanguardia.	1	2	3	4	5	6	7

Los reactivos para el logro de objetivos se utilizaron 13 reactivos para las siguientes dimensiones (consideradas como estratégicas): atención a la demanda y cobertura (1 reactivo); orientación educativa (1 reactivo); alumnos (1 reactivo); proceso educativo (1 reactivo); docentes (1 reactivo); planes de estudio (1 reactivo); iniciativa para mejorar (1 reactivo), infraestructura física y equipo (1 reactivo); investigación y desarrollo tecnológico (1 reactivo); vinculación (1 reactivo); financiamiento (1 reactivo); extensión (1 reactivo) y rendición de cuentas (1 reactivo):

Atención a la demanda y cobertura

52.-	La dependencia a mi cargo, está laborando al 100% de la capacidad instalada.	1	2	3	4	5	6	7
------	--	---	---	---	---	---	---	---

Orientación educativa

53.-	Los docentes conocen en un 100 % los motivos por el cual deben canalizar al Depto. de orientación educativa a un alumno.	1	2	3	4	5	6	7
------	--	---	---	---	---	---	---	---

Alumnos

54.-	El promedio de calificaciones por carrera y semestre (aprobados y reprobados), que cursaron el semestre anterior estuvo por encima de 7.5	1	2	3	4	5	6	7
------	---	---	---	---	---	---	---	---

Proceso educativo

55.-	El índice de la eficiencia terminal de la dependencia a mi cargo, en la última generación fue mayor al 65%.	1	2	3	4	5	6	7
------	---	---	---	---	---	---	---	---

Docentes

56.-	El personal docente de la dependencia a mi cargo, tienen como mínimo 5 años de experiencia docente y profesional.	1	2	3	4	5	6	7
------	---	---	---	---	---	---	---	---

Planes de estudio

57.-	Al menos 4 veces por ciclo escolar en la dependencia a mi cargo, se realizan academias.	1	2	3	4	5	6	7
------	---	---	---	---	---	---	---	---

Iniciativas para mejorar

58.-	El 100% de los profesores de tiempo completo, participan en las tutorías.	1	2	3	4	5	6	7
------	---	---	---	---	---	---	---	---

Infraestructura física y equipo

59.-	Las instalaciones de la dependencia a mi cargo, se encuentran en buenas condiciones físicas en un 100 %.	1	2	3	4	5	6	7
------	--	---	---	---	---	---	---	---

Investigación y desarrollo tecnológico

60.-	En la dependencia a mi cargo se desarrollan al menos 2 proyectos de investigación.	1	2	3	4	5	6	7
------	--	---	---	---	---	---	---	---

Vinculación

61.-	La dependencia a mi cargo, participa como mínimo en 10 proyectos por ciclo escolar conjuntamente con el sector productivo de bienes y servicios.	1	2	3	4	5	6	7
------	--	---	---	---	---	---	---	---

Financiamiento

62.-	El presupuesto asignado satisface en un 100 % las necesidades de la dependencia.	1	2	3	4	5	6	7
------	--	---	---	---	---	---	---	---

Extensión

63.-	La dependencia a mi cargo desarrolla al menos con 4 eventos para conservar los valores éticos de alumnos y personal.	1	2	3	4	5	6	7
------	--	---	---	---	---	---	---	---

Rendición de cuentas

64.-	Al término de cada ciclo escolar, realizo al menos una reunión de rendición de cuentas.	1	2	3	4	5	6	7
------	---	---	---	---	---	---	---	---

3.9. Preguntas por vía telefónica.

- **¿Sientes un compromiso real con la organización educativa a tu cargo?**
- **¿Cómo te tratan las autoridades de la SEP, de Oficinas Centrales?**
- **En la organización educativa a tu cargo ¿En qué porcentaje logran los objetivos operativos?**
- **¿Cómo sientes el ambiente de trabajo en el plantel?**
- **Si tienes la edad para jubilarte, o cuando la tengas ¿Lo harás?**
- **Si lo haces y te ofrecen un empleo en otra organización, ¿Lo aceptarías?**
- **¿Cuáles serían los motivos para aceptarlo o no hacerlo?**
- **En caso de seguir porqué seguirías, y en caso de que no ¿A qué te dedicarías?**
- **Si tuvieras oportunidad de que te bequen en la SEP ¿Estudiarías un Programa en el área de Ciencias Sociales o Ciencias Económico Administrativas, que pudiera ser en Ciencias de la Administración, a fin de desempeñar con eficacia y eficiencia el puesto de directivo?**
- **Si ganaras una tercera parte menos de lo que ganas ¿Seguirías en el puesto de director?**

Capítulo IV. Resultados.

- Para el instrumento de recopilación de datos de los factores demográficos de los directivos se realizaron las siguientes consideraciones:

En relación al sueldo, se tomó en cuenta un cuestionario que se aplicó tres meses antes, de la aplicación del cuestionario que aparece en anexos; dicho cuestionario fue aplicado a los 39 directivos, a fin de calcular el costo por alumno atendido, los alumnos atendidos, las bajas por reprobación y deserción, los alumnos atendidos en tutorías, la proyección del costo de la nómina cuando los directivos se jubilen, el conocer la pertinencia de cambiar de directivo, cuando estos cumplan ocho años de servicio, si la edad del directivo influye en su rendimiento, el tiempo promedio de inasistencias de los directivos por problemas de salud, entre otros.

Las políticas de este Subsistema son el igualarle el salario a \$30,000.00 mensuales líquidos a un directivo, mientras ostente el puesto en mención; por otra parte, a veinte directivos de las organizaciones educativas del SECyTM; se les hicieron preguntas por vía telefónica; las cuales fueron contestadas, con la condición de guardar el anonimato de ellos

Por otra parte, se aplicó una hoja del cuestionario, anexo a este trabajo, dividiendo a los directivos, entre los que tienen menos de 50 años y 50 años o más; 30 años o más de servicio y menos de 30 años, los estudios realizados (licenciatura y posgrado), y los solteros de los casados; con el único fin de agruparlos, para posteriores estudios. Una vez de haber señalado, las anteriores consideraciones, a continuación se citan los resultados obtenidos:

- El 100.00% de los directivos son varones (39 varones).
- El 46.2 % son mayores tienen 50 años o más y el 53.8% tienen menos de 50 años (18 directivos tienen 50 años o más y 21 tienen menos de 50 años).
- El 53.8% de los directivos tienen estudios a nivel licenciatura y el 46.2% tienen estudios de posgrado (21 directivos tienen licenciatura y 18 cursaron estudios de posgrado).
- El 12.8% de los directivos son solteros y el 87.2% son casados (5 directivos solteros y 34 casados).

- El 46.2% de los directivos tienen menos de 9 años en el puesto y el 53.8%, tienen 9 años o más (18 directivos ostentan el puesto menos de 9 años y 21, 9 años o más).
- El 43.6% de los directivos tienen una antigüedad de menos de 30 años en el SECyTM y el 56.4% tienen 30 años o más de antigüedad, laborando en el Subsistema (17 directivos tienen menos de 30 años de antigüedad en el Subsistema y 22, 30 años o más).
- Los directivos ganan en promedio \$30,051.03 (treinta mil, cincuenta y un peso, 03/100, M.N.), con una desviación estándar de \$743.90 (setecientos cuarenta y tres pesos 90/100, M.N.).

4.1. Determinación de las estadísticas descriptivas de las variables.

A continuación se mostrarán los resultados numéricos, calculados por los paquetes SPSS y Minitab:

4.1.1. Componentes del compromiso personal.

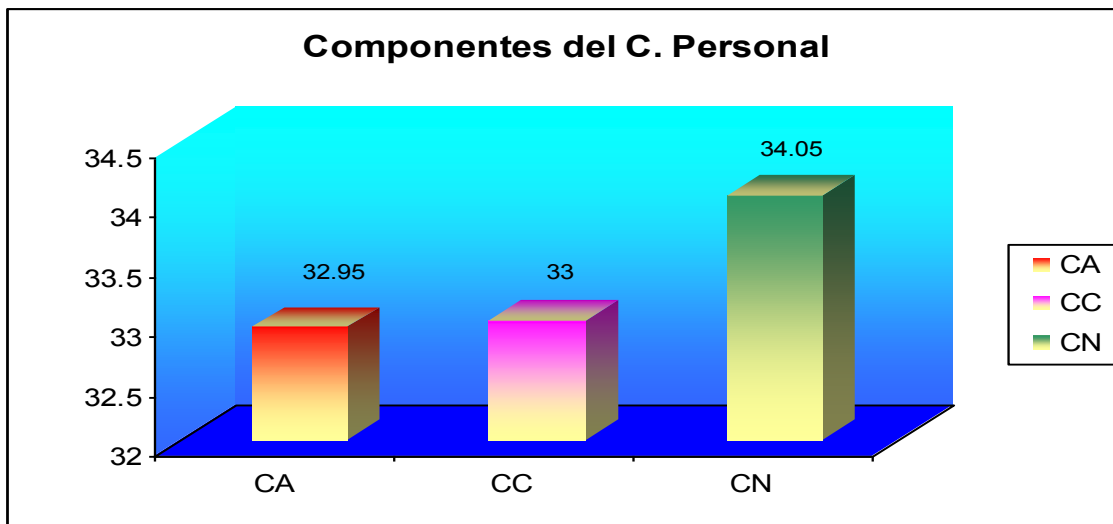
Tabla 11. Estadísticas descriptivas de los componentes del compromiso personal.

Componentes del Compromiso Personal	R	Media Aritmética	Desviación estándar	Varianza
Compromiso afectivo	5.50	4.1795	1.6506	2.724
Compromiso de continuidad	5.38	4.1854	1.4470	2.094
Compromiso normativo	4.65	4.3190	1.3802	1.905

n=39.

Como se puede observar en las medias aritméticas, existe compromiso personal ligeramente por encima de cuatro de parte de los directivos de las organizaciones educativas del SECyTM; puesto que las medias aritméticas están por encima de 4 (indeciso, ni de acuerdo, ni en desacuerdo).

Figura 6. Diagrama de barras porcentual de los componentes del compromiso personal.



FUENTE: Elaboración propia.

CA = Compromiso Afectivo.

CC = Compromiso de Continuidad.

CN = Compromiso Normativo.

Existe un mayor predominio en el componente normativo.

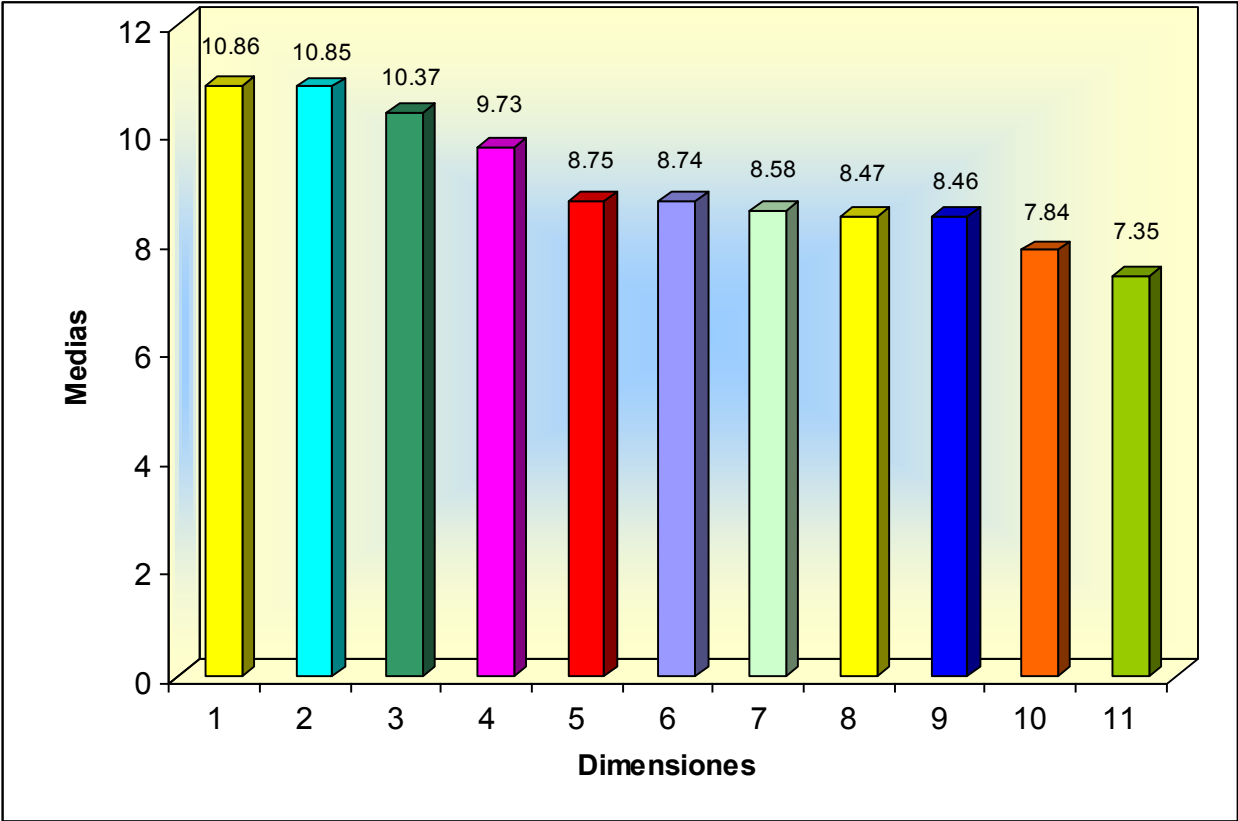
Como puede observarse en el diagrama porcentual, debido a que el componente normativo obtuvo el mayor porcentaje (34.05%), en las respuestas de los 39 directivos; esto puede interpretarse, como la existencia de la obligación moral hacia la organización educativa y es el factor de cuarto orden; es decir, es el que más contribuye al constructo: compromiso personal. El componente de continuidad o conveniencia, obtuvo el 33.00% de las preferencias; con lo que se coincide con Becker (1966, pp.32-42), sobre el perder los derechos obtenidos; y también con la falta de oportunidades de encontrar otro empleo; deducción lógica, si consideramos que los directivos tienen alrededor de 30 años de servicios y también, alrededor de 50 años de edad; y la alta tasa de desempleo en nuestro país, debido a la crisis financiera mundial. Aquí se muestra, sin realizar una investigación por separado o independiente, que no existe la intención de buscar otro empleo; sino la intención de permanecer en el mismo. El compromiso afectivo obtuvo el 32.95% de las preferencias de respuestas de los

directivos. En este diagrama porcentual de barras; se identifican claramente los tres tipos de componentes del compromiso personal; del que señalan Meyer y Allen en la investigación que realizaron en 1996.

En la siguiente figura (7), la barra porcentual de las dimensiones del clima laboral, son coincidentes con las dimensiones: satisfacción en el trabajo, que obtuvo el 10.85% de las respuestas de los directivos y afiliación con la dependencia con un 10.37% de las respuestas; pero aquí surge la interrogante que si la dimensión: conocimiento de los objetivos institucionales, que obtuvo el 10.86% de las respuestas de los directivos y fue la más alta; entonces ¿Por qué no se logran los objetivos operativos; si los directivos tienen pleno conocimiento de ellos?.

En sí, el diagrama porcentual de las dimensiones del clima laboral, fueron las siguientes:

Figura 7. Diagrama de barras porcentual de las dimensiones del clima laboral de Puga Murguía (2002).



FUENTE: Elaboración propia.

Donde:

1. Conocimiento de los objetivos institucionales.
2. Satisfacción en el trabajo.
3. Afiliación a la dependencia.
4. Orientación externa.
5. Cultura de excelencia.
6. Actitud ante el cambio.
7. Comunicación.
8. Capacitación.
9. Liderazgo.
10. Trabajo en equipo.
11. Infraestructura física de trabajo.

Como puede observarse en la tabla anterior, las cuatro dimensiones que representan fortalezas en el clima laboral son: Conocimiento de los objetivos institucionales, Satisfacción en el trabajo, Afiliación en la dependencia y Orientación externa; por otra parte, las cinco dimensiones que están débiles en la cultura laboral son: Comunicación, Capacitación, Liderazgo, Trabajo en equipo e Infraestructura física de trabajo.

Se aplicaron los instrumentos de recopilación y medición de información a 39 directivos.

4.1.2. Dimensiones del logro de objetivos.

Tabla 12. Estadísticas descriptivas de las dimensiones del logro de objetivos.

Dimensiones del logro de objetivos	R	Media Aritmética	Desviación estándar	Varianza
A. a la demanda y cobertura	4.00	3.6026	1.0710	1.147
Orientación educativa	3.18	3.5379	.8155	.665
Alumnos	3.20	3.6367	.8324	.693
Proceso educativo	3.46	3.6903	.8699	.757
Docentes	3.08	3.6928	.7715	.595

Planes y programas de estudios	3.08	3.7897	.7884	.622
Iniciativas para la mejora	3.84	3.9056	.8992	.809
Infraestructura física y equipo	3.79	3.7141	.8516	.725
Investigación y desarrollo tecnológico	3.84	3.9036	.8023	.644
Vinculación	3.84	3.9044	.8787	.772
Financiamiento	3.38	3.4723	.7044	.496
Extensión	3.84	3.8997	.8769	.769
Rendición de cuentas	3.84	3.8915	.8911	.794

FUENTE: Elaboración propia.

Con base a las medias aritméticas; el nivel del logro de los objetivos institucionales es muy bajo; puesto que fluctúa entre 3 (casi en desacuerdo) y 4 (indeciso, ni de acuerdo, ni en desacuerdo); asimismo; las dimensiones con base en las medias, de la más fuerte a la más débil son las siguientes:

1. Iniciativas para la mejora.
2. Vinculación.
3. Investigación y desarrollo tecnológico.
4. Extensión.
5. Rendición de cuentas.
6. Planes y programas de estudio.
7. Infraestructura física y equipo.
8. Docentes.
9. Proceso educativo.
10. Alumnos.
11. Atención a la demanda y cobertura.
12. Orientación educativa.
13. Financiamiento.

4.2. Correlación de Pearson entre los componentes del compromiso personal.

	C. AFECTIVO	C. DE CONTINUIDAD	C. NORMATIVO
C. AFECTIVO Correlación de Pearson Sig. (2 – tailed)	1.000 ----	.876** .000	.921** .000
C. DE CONTINUIDAD Correlación de Pearson Sig. (2 – tailed)	.876** .000	1.000 ----	.872** .000
C. NORMATIVO Correlación de Pearson Sig. (2 – tailed)	.921** .000	.872** .000	1.000 ----

**** La correlación tiene un nivel de confiabilidad del 99 %; por lo que la probabilidad del error es de 1%.**

Como puede observarse el coeficiente de Pearson es muy alto en los tres componentes del compromiso; con lo cual, puede afirmarse que sí existe un fuerte compromiso personal en los directivos de las organizaciones educativas del SECyTM.

Regresión de los componentes del compromiso personal y el logro de los objetivos operativos.

Los cálculos dados por la computadora en el paquete Minitab, versión 13.20, son los siguientes:

La ecuación de regresión lineal es la siguiente:

$$\check{Y} = 4.15 + 0.069X_1 - 0.011X_2 - 0.154X_3$$

Donde:

\check{Y} = Logro de objetivos.

X_1 = Componente afectivo.

X_2 = Componente de continuidad.

X_3 = Componente normativo.

4.2.1. Variables de entrada / independientes^b.

Modelo	Variable Independientes (a)	Variables de entrada	Método
1	C. Afectivo. C. Continuidad. C. Normativo		Entrada

- a. Son las variables de entrada.
b. Variable dependiente: Logro de objetivos.

4.2.2. ANOVA (Análisis de varianza)^b.

Modelo		Suma de Cuadrados	DF	Cuadrado Medio.	Cociente F	Sig.
1	Regresión	0.6254	3	.2085	0.57	0.636
	Residuales	12.7285	35	.3636		
	Total	13.3539	38			

- a. Predictivas: (Constantes), Componente normativo, Componente de continuidad, Componente afectivo.
b. Variable dependiente: Logro de objetivos.

S = 0.6031

R-Sq =4.7%

R-Sq (adj) =0.0%

PRESS = 15.4005

R-Sq (pred) =0.00%

No es necesario repetir las pruebas o procedimientos. No puede existir un error en el test o la prueba.

Estadístico Durbin Watson=1.35

El valor de 1.35; indica una baja autocorrelación entre el logro de objetivos y los componentes afectivo, de continuidad y normativo; puesto que se encuentra situado entre 1 y 2; debiendo ser de 2 o por encima de 2.

4.2.3. Coeficientes.

		Coeficientes sin estandarizar		t	T	P
Modelo		B	Coeficientes SE	t	p	VIF
1	(Constante)	4.1454	0.3403	12.18	0.000	
	C. Afectivo.	0.0695	0.1647	0.42	0.676	7.7
	C. de Continuidad.	-0.0109	0.1494	-0.07	0.942	4.9
	C. Normativo.	-0.0207	0.1943	-0.79	0.433	7.5

a. Variable dependiente: Logro de objetivos.

Como p es igual a 0.000, existe una diferencia muy significativa entre el logro de objetivos y los componentes afectivo, de continuidad y normativo, y 0.676, 0.942 y 0.433, no hay diferencias entre los componentes del compromiso personal.

La suma de X_1 (componente afectivo); X_2 (componente de continuidad) y X_3 (componente normativo) es igual a -0.096; es decir es menor que 0, lo cual nos demuestra que existe una relación inversa entre las variables independientes (que en este caso, son los componentes del compromiso personal (X_1 , X_2 y X_3) con la variable dependiente) y (logro de objetivos): lo cual coincide con los coeficientes de correlación de Pearson de los componentes del compromiso personal y la variable logro de objetivos. La suma de cuadrados de la regresión (.6254) nos muestra una descomposición de la variación en la parte explicada (regresión) y no explicada (residuales) de la regresión.

La suma de cuadrados de la regresión se persigue que sea igual a 1; para nuestro caso fue de .6254 lo que nos indica que no existe error en los cálculos de la regresión; pero si comparamos la suma de cuadrados de la regresión (.6254), con los coeficientes de Pearson entre los componentes del compromiso personal y el logro de objetivos que son de - 0.161, - .17 y - 0.204 encontramos la relación inversa que existe en los resultados.

Conforme a lo anterior, se puede afirmar que existe un compromiso personal de los directivos en las organizaciones educativas del SECyTM, en virtud de que los

coeficientes de Pearson entre los componentes fueron de .876, .872 y .921 y que si influyen de manera inversa en el logro de objetivos (-0.161, -.171 y -0.204), lo cual es demostrado por la correlación de Pearson entre los componentes del compromiso personal; la regresión entre los componentes del compromiso personal (X_1 , X_2 y X_3) de la regresión y los coeficientes de correlación de Pearson entre el logro de objetivos y los componentes del compromiso personal.

4.3. Coeficientes de correlación de Pearson entre los componentes del compromiso personal y el logro de los objetivos institucionales (como un constructo).

Variables	C. Afectivo	C. de Continuidad	C. Normativo
Logro de Objetivos			
Correlación de Pearson	-0.161	-.171	-0.204
Sig. (2-tailed)	0.328	0.226	0.212

n=39.

Se puede observar la relación inversa que existe entre los componentes del compromiso personal, con el logro de los objetivos operativos o tácticos.

Aunque existen 13 dimensiones, para la variable “logro de objetivos”; existen unas que son sustantivas y otras que son complementarias o de soporte; entre las dimensiones sustantivas se tienen:

- La atención a la demanda y cobertura.- A fin de conocer cuántos alumnos son atendidos y el área geográfica que atiende cada organización educativa.
- Alumno.- Para conocer el aprovechamiento escolar por alumno atendido y los índices de bajas, ya sean por reprobación o deserción.

- Profesor.- Para conocer si el docente ya tiene experiencia profesional, en los estudios que realizó; en virtud, de que en la mayoría de los casos, no se ajusta a la realidad el contenido de los textos, revistas, información de internet, entre otros.
- Proceso educativo.- para conocer la eficiencia terminal y encontrar el “porque” de la subutilización de la capacidad instalada.
- Planes de estudio.- Para conocer si existe congruencia entre los programas de estudio y las necesidades del sector productivo.
- Vinculación.- Para conocer, si los alumnos hacen prácticas extramuros en las PYMES; puesto que en estas, existe equipo y tecnología de punta; comparativamente con lo que existe en las organizaciones educativas.

Entre las dimensiones de soporte o complementarias, están:

- Orientación educativa.
- Investigación y desarrollo tecnológico.
- Iniciativas para mejorar.
- Infraestructura física y equipo.
- Financiamiento.
- Extensión.
- Rendición de cuentas.

A continuación se muestra la correlación de Pearson entre los componentes del compromiso personal y las dimensiones del logro de objetivos:

4.4. Coeficientes de correlación de Pearson entre los componentes del compromiso personal y las dimensiones del logro de objetivos.

DIMENSIONES	C. Afectivo	C. de Continuidad	C. Normativo	Atención a la Demanda y C.	Orientación Educativa	Alumnos	Proceso Educativo	Docentes
C. de Continuidad Sig. (2 tailed)	0.876 0.000							
C. Normativo Sig. (2 tailed)	0.921 0.000	0.872 0.000						
A; a Demanda y C. Sig. (2 tailed)	-0.166 0.311	-0.135 0.414	-0.114 0.490					
Orientación Educativa Sig. (2 tailed)	-0.177 0.280	-0.225 0.169	-0.218 0.183	0.269 0.098				
Alumnos Sig. (2 tailed)	-0.168 0.305	-0.223 0.173	-0.209 0.202	0.300 0.064	0.966 0.000			
Proceso Educativo Sig. (2 tailed)	-0.149 0.366	-0.206 0.208	-0.206 0.209	0.267 0.101	0.953 0.000	0.976 0.000		
Docentes Sig. (2 tailed)	-0.097 0.555	-0.145 0.379	-0.132 0.425	0.288 0.075	0.925 0.000	0.936 0.000	0.953 0.000	
Planes de Estudio Sig. (2 tailed)	-0.194 0.235	-0.209 0.201	-0.208 0.205	0.411 0.009	0.883 0.000	0.890 0.000	0.891 0.000	0.920 0.000
Iniciativas para mejorar Sig. (2 tailed)	-0.048 0.772	-0.117 0.477	-0.120 0.465	0.278 0.087	0.662 0.000	0.623 0.000	0.630 0.000	0.634 0.000
Infraestructura física Sig. (2 tailed)	-0.153 0.351	-0.161 0.327	-0.196 0.232	0.166 0.313	0.507 0.001	0.478 0.002	0.452 0.004	0.412 0.009
Invest. y Des. Tecnolog. Sig. (2 tailed)	-0.073 0.660	0.069 0.677	0.057 0.730	0.156 0.343	0.400 0.012	0.369 0.021	0.358 0.025	0.369 0.021
Vinculación Sig. (2 tailed)	-0.039 0.814	-0.041 0.803	-0.080 0.626	0.243 0.136	0.408 0.010	0.381 0.017	0.370 0.020	0.344 0.032
Financiamiento Sig. (2 tailed)	-0.214 0.191	-0.087 0.600	-0.264 0.104	0.080 0.626	0.294 0.069	0.275 0.090	0.331 0.039	0.297 0.067

Extensión	-0.086	-0.092	-0.136	0.295	0.738	0.736	0.765	0.783
Sig. (2 tailed)	0.603	0.578	0.410	0.068	0.000	0.000	0.000	0.000
Rendición de cuentas	0.077	0.076	0.014	0.176	0.392	0.422	0.434	0.414
Sig. (2 tailed)	0.641	0.647	0.931	0.283	0.013	0.007	0.006	0.009

n=39

Como puede observarse en lo anterior; 11 de las dimensiones (atención a la demanda y cobertura, orientación educativa, alumnos, proceso educativo, docentes, planes de estudio, iniciativas para mejorar, infraestructura física de trabajo, financiamiento y extensión tienen una relación inversa con los 3 componentes del compromiso personal), y 2 dimensiones del logro de objetivos (investigación y desarrollo tecnológico tiene solo una relación inversa con el componente afectivo y rendición de cuentas tiene una relación directa con los tres componentes del compromiso personal).

Por otra parte, entre las dimensiones del logro de objetivos, existen solo relaciones directas; situación que hace imprescindible investigar el por qué cuando los componentes del compromiso personal suben, once dimensiones bajan; lo que nos deja una reflexión: *“Es necesario que los directivos estén comprometidos en los tres componentes (afectivo, de continuidad y normativo); si a finales de cuentas, las correlaciones de once dimensiones tienen signo negativo”*.

Sería interesante realizar una investigación sobre lo anteriormente mencionado.

Es decir, un mayor compromiso personal los directivos de las organizaciones educativas del SECyTM; no determina el nivel de logro de los objetivos operativos.

4.5. Correlación entre las dimensiones del clima laboral.

Dimensiones	Conocimiento de objetivos institucionales	Afiliación a la empresa	Comunicación	Liderazgo	Actitud ante el cambio	Infraestructura física de trabajo	Capacitación	Trabajo en equipo	Satisfacción en el trabajo	Cultura de excelencia	Orientación externa
Conocimiento de objetivos institucionales											
Afiliación a la empresa	0.464 0.003										
Comunicación	0.364 0.023	0.542** 0.000									
Liderazgo	0.552** 0.000	0.568** 0.000	0.839** 0.000								
Actitud ante el cambio	0.743** 0.000	0.274 0.091	0.214 0.192	0.412 0.009							
Infraestructura física de trabajo	0.698** 0.000	0.596** 0.000	0.665** 0.000	0.795** 0.000	0.562** 0.000						
Capacitación	0.393 0.013	0.513 0.001	0.685** 0.000	0.674** 0.000	0.373 0.020	0.634** 0.000					
Trabajo en equipo	0.312 0.053	0.361 0.024	0.663** 0.000	0.539** 0.000	0.145 0.378	0.532** 0.000	0.569** 0.000				
Satisfacción en el trabajo	0.676** 0.000	0.647** 0.000	0.689** 0.000	0.743** 0.000	0.537** 0.000	0.811** 0.000	0.676** 0.000	0.601** 0.000			
Cultura de excelencia	0.606** 0.000	0.617** 0.000	0.687** 0.000	0.740** 0.000	0.476 0.002	0.853** 0.000	0.581** 0.000	0.533** 0.000	0.844** 0.000		
Orientación externa	0.616** 0.000	0.617** 0.000	0.630** 0.000	0.683** 0.000	0.550** 0.000	0.820** 0.000	0.581** 0.000	0.497 0.001	0.789** 0.000	0.778** 0.000	

**** La correlación tiene un nivel de confiabilidad del 99 %; por lo que la probabilidad del error es de 1%.**

La tabla anterior, muestra que existe una fuerte relación entre las dimensiones del clima laboral, elaborado por Puga Murguía en el 2002; lo que valida su aplicación para futuras investigaciones.

4.6. CORRELACIÓN MÚLTIPLE DE PEARSON ENTRE LOS COMPONENTES DEL COMPROMISO PERSONAL, EL CLIMA LABORAL Y SUS DIMENSIONES.

C. PERSONAL	C. AFECTIVO	C. CONTINUIDAD	C. NORMATIVO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
C. AFECTIVO	1.000	.877**	.924**	.709**	.841**	.785**	.870**	.609**	.916**	.717**	.697**	.902**	.835**	.871**
C. CONTINUIDAD	.877**	1.000	.872**	.770**	.836**	.636**	.840**	.634**	.893**	.641**	.600**	.906**	.882**	.888**
C. NORMATIVO	.924**	.872**	1.000	.745**	.829**	.713**	.891**	.627**	.888**	.737**	.666*	.907**	.834**	.857**

** La correlación tiene un nivel de confiabilidad del 99 %; por lo que la probabilidad del error es de 1%.

Como puede observarse, existe una fuerte relación entre los componentes del compromiso personal y el clima laboral y sus dimensiones; y esta es directa y positiva.

4.7. Correlación de Pearson entre los componentes del compromiso personal y el clima laboral (como un constructo).

C. COMPROMISO PERSONAL	CLIMA LABORAL
C. Afectivo Correlación de Pearson Sig. (2-tailed)	.700** .000
C. de Continuidad Correlación de Pearson Sig. (2-tailed)	.639** .000
C. Normativo Correlación de Pearson Sig. (2-tailed)	.684** .000

**** La correlación tiene un nivel de confiabilidad del 99 %; por lo que la probabilidad del error es de 1%.**

Puede observarse una relación directa y muy fuerte entre los componentes del compromiso personal con el clima laboral; lo que puede interpretarse que el clima laboral es el antecedente del compromiso, tal y como lo señalaron Brown y Leight en 1996.

4.8. Estadísticas no paramétricas, para los factores demográficos.

4.8.1. Coeficientes de correlación de Randall, para las estadísticas no paramétricas.

Tabla 13. Correlación de Kendall entre los componentes del compromiso personal y los factores demográficos.

Compromiso Personal	R de Kendall	P – Value	Significancia
C. Afectivo / Edad	-.059	.733	n. s.
C. Continuidad / Edad	-.032	.914	n. s.
C. Normativo / Edad	-.068	.740	n. s.
C. Afectivo / Estado Civil	-.089	.800	n. s.
C. Continuidad / Estado Civil	-.102	.770	n. s.
C. Normativo / Estado Civil	-.079	.787	n. s.

C. Afectivo / Estudios realizados	-.178	.394	n. s.
C. Continuidad / Estudios realizados	-.149	.580	n. s.
C. Normativo / Estudios realizados	-.205	.405	n. s.
C. Afectivo / Antigüedad en el puesto	0.000	1.000	n. s.
C. Continuidad / Antigüedad en el puesto	0.032	0.916	n. s.
C. Normativo / Antigüedad en el puesto	0.000	1.000	n. s.
C. Afectivo / Antigüedad en el Subsistema	0.239	0.267	0.000
C. Continuidad / Antigüedad en el Subsistema	0.218	0.286	0.000
C. Normativo / Antigüedad en el Subsistema	0.274	0.256	0.000

FUENTE: Elaboración propia.

Como puede observarse, existe una relación inversa, débil y positiva, entre los coeficientes de Randall, con la edad, estudios realizados y estado civil y los componentes del compromiso personal; también se puede observar en la segunda columna los valores de P-value; siendo no significantes los valores de las correlaciones en mención; para el caso de la antigüedad en puesto, no existe ninguna relación entre la antigüedad en el puesto con los componentes afectivo y normativo; asimismo se puede observar el P-value entre la no relación (la información en mención fue fielmente copiada de los paquetes estadísticos Minitab y SPSS); sin embargo el coeficiente de Randall, entre el componente de continuidad y la antigüedad en el puesto, resultó positiva, directa pero débil, con una P-value de 0.916 y no significativa; para el caso de los coeficientes de Randall, entre los componentes del compromiso, resultaron ligeramente más altos comparativamente; con los de la edad, el estado civil y los estudios realizados; los valores del P-value, se pueden observar; siendo no significantes estos resultados; la interpretación de lo anterior es:

- A menor edad, en los estudios realizados a nivel de Licenciatura y en los directivos solteros, resulta inversa la relación, de signo negativo y bajo el coeficiente de correlación, en relación con los tres componentes del compromiso personal; es decir, existe menos compromiso. Para el caso de los directivos de mayor edad, de estudios a nivel de posgrado; y los directivos casados; tienen mayor nivel de compromiso.

- La antigüedad en el puesto, con los compromisos afectivo y normativo, no existe ninguna relación; es decir en nada afectan el compromiso personal de los directivos de las organizaciones educativas del SECyTM; pero para el caso del compromiso de continuidad, a mayor antigüedad en el puesto, mayor será el nivel de compromiso.
- La antigüedad en el Subsistema, si influye en los tres componentes del compromiso; es decir, a mayor edad, mayor es el nivel de compromiso.

4.9. Coeficientes de correlación de Pearson entre los componentes del compromiso personal y el salario.

VARIABLES	SALARIO
C. AFECTIVO Correlación de Pearson Sig. (2-tailed)	.078 .639
C. DE CONTINUIDAD Correlación de Pearson Sig. (2-tailed)	.118 .477
C. NORMATIVO Correlación de Pearson Sig. (2-tailed)	.013 .937

En la tabla anterior; puede observarse una relación directa pero débil, entre los componentes del compromiso personal con el salario.

4.10. Discusión.

En lo que respecta a lo señalado por Juaneda y Ayensa (2005, pp.3590-3609); existe una compleja diversa y compleja amplitud de autores, definiciones, estudios, variables, escalas y resultados del concepto compromiso personal, lo cual coincide con lo señalado por Toro Álvarez en (1998, pp.2-20); quien afirma “que este constructo requiere de su estudio y soporte de investigación...y su multidimensionalidad”; sin embargo, en la mayoría de las investigaciones, sólo se consideran las tres dimensiones

(afectivo, de continuidad y normativo); con definiciones muy claras, tal y como lo conciben Meyer y Allen en (1990 y 1991), y utilizados por Mercado Salgado en el 2002 y Arias Galicia en el 2005, en sus respectivas Tesis Doctorales y asimismo en varias investigaciones; tales como los de Ko, J, J. Price y C. Mueller en (1997, pp.961-973); Arias Galicia (2000, pp.1-10), en una ponencia presentada en el V Foro de Investigación de la FCA de la UNAM; Arias Galicia, Valera y Pineda en el (2003, pp.6-15); por De Frutos y colaboradores (1998, pp.345-366); Mercado Salgado en el (2003, pp.1-7) Goulder en (1960, pp.161-178) y Mathieu y Zajac en (1990, pp.171-194) entre otros; en la presente investigación se consideraron las tres dimensiones, utilizadas por Meyer y Allen en 1991, : la afectiva, la de continuidad y la de conveniencia; por considerarlas, que se ajustan más a la realidad; lo anterior, se podría superar en lo comentado por Enebral (2004), cuando afirma que la empresa (u organización inteligente), del siglo XXI, “no se concibe sin un sólido compromiso de sus personas- directivos y trabajadores- tras las metas compartidas, incluida la del propio directivo”; esto se puede comprender, si los directivos tuvieran como fortaleza: “el liderazgo y el trabajo en equipo”; situaciones que son debilidades, para el caso de los directivos del SECyTM; y no actuar como lo comenta Enebral, cuando cita que en el pasado, se hablaba de la frontera entre el “nosotros y ellos”; y que sugiere un compromiso con algo concreto: ”las metas explícitas y compartidas” <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=145>.

Por otra parte, aunque no se aplicó un instrumento de recopilación y medición de información sobre las relaciones entre la autoestima y el compromiso personal, tal como lo realizó Loli y Cuba (2007, pp.103-108); se observa en la realidad que exdirectivos de las organizaciones educativas del SECyTM; pierden la autoestima al dejar el puesto; es decir, textualmente han dicho que “se sienten poco importantes ya sin el puesto”; lo que es lamentable desde esta perspectiva, que la autoestima de un ser humano dependa de un puesto en la burocracia y de posesiones materiales; asimismo, para las autoridades del SECyTM, no les interesa desarrollar una planeación de carrera, tal y como lo sugirió Schein E. (1982, pp.97-98), en su texto “Dinámica de la carrera empresarial”; es decir, los exdirectivos se encuentran en una situación de ancla de carrera, señala por Schein (1982), contando con 50 años y más, y sin planes de jubilarse.

En lo que respecta a que el antecedente del compromiso personal es el clima laboral (conforme a Leigh y Brown en 1996, pp.358-367), resultó ser veraz, lo investigado por los autores en mención; pero en lo que respecta a que el antecedente del desempeño, es el compromiso personal, en este trabajo no resultó así; al menos que el desempeño, se clasificara en “un buen desempeño o un mal desempeño”; desde la anterior perspectiva; el compromiso personal, no resultó favorable; para un buen desempeño personal.

Conclusiones.

Habiéndose comprobado en la presente investigación, que sí existe un compromiso personal de los directivos de las organizaciones educativas del SECyTM y que éste, influye de manera inversa en el logro de objetivos; puedo concluir que la planeación en estas organizaciones no es realista; puesto que los objetivos no coinciden con la factibilidad de su realización, ni se encuentran alineados a la disponibilidad presupuestal asignada. De esta manera, por más compromiso que tengan los directivos se mantendrá la dificultad para lograr tales objetivos.

Por otro lado, dado que en el SECyTM si existe una fuerte relación entre los componentes del compromiso personal y las dimensiones del clima laboral, se concluye que tal fortaleza existente actualmente entre ambas variables, debe mantenerse, puesto que considero al clima laboral como una ventaja competitiva en cualquier tipo de organización.

A su vez, el haber comprobado que existe una relación entre los componentes del compromiso personal con la edad, estado civil, estudios realizados y antigüedad en el Subsistema; concluyo que tales relaciones deben ser consideradas previamente por las autoridades competentes; para seleccionar y otorgar los nombramientos de personal directivo.

También, como se estableció que existe una relación débil entre los componentes del compromiso personal y el salario, puedo concluir que el salario no es el principal motivo por el cual un directivo busque desempeñar el puesto.

En suma, se concluye que el personal que labora en las organizaciones educativas del SECyTM , incluyendo oficinas centrales; en los niveles de docente, jefe de departamento, directivo o funcionario, deben de formarse y capacitarse en las ciencias de la administración, a fin de que las funciones administrativas inherentes a sus puestos; las desempeñen con mayor eficiencia y eficacia y asimismo, comprendan y resuelvan los problemas que se les presenten en esta área; como lo es el compromiso personal y su relación con los factores psicosociales y objetivos operativos, tema sustantivo de la presente investigación.

Sugerencias.

Como el compromiso personal no resultó ser el motivo por el cual no se logran los objetivos operativos se sugiere:

- Implementar un sistema de control que incluya la oportunidad (el momento conveniente en que se tomen las decisiones, se atiendan las necesidades y se logran las metas); la congruencia (la compatibilidad entre objetivos, metas, estructuras, funciones y recursos); la suficiencia, claridad y precisión (para ser exactos en la definición y establecimiento de procedimientos, políticas, programas y funciones); la formalidad (para que exista seriedad en la operación de la organización educativa); la factibilidad (las posibilidades reales que tienen los objetivos y metas de ser alcanzados) y la comunicación (conocimiento de leyes, reglamentos, manuales, políticas de la organización y de la interrelación entre departamentos, oficinas y áreas).
- Que la fase de planeación se realice con toda oportunidad, a fin de que sean considerados los objetivos establecidos previamente y se disponga oportunamente también del presupuesto correspondiente.
- Se sugiere continuar con la realización de investigaciones sobre el compromiso personal de los directivos de las organizaciones educativas del SECyTM, aplicando estudios longitudinales, a fin de observar cada año el nivel del logro de los objetivos operativos y sobre la marcha tomar las decisiones, que conlleven a efectuar los ajustes que sean necesarios a fin de que se logren cabalmente y con oportunidad los objetivos operativos, previamente establecidos.

A n e x o s

Instrumento de recopilación y medición de información

Manzanillo, Colima., Diciembre del 2007.

ASUNTO: Solicitud de apoyo

COMPAÑERO DIRECTOR.

P R E S E N T E

Compañero del Subsistema: por este conducto te vuelvo a molestar a fin de solicitarte respetuosamente unos minutos de tu valioso tiempo a fin de que respondas un cuestionario que se anexa al presente. Te agradeceré tu apoyo al respecto y asimismo, te informo que la información recabada será confidencial y sus fines son exclusivamente académicos. Son para elaborar mi tesis doctoral en el “Doctorado en Ciencias de la Administración”, ofrecido por la Universidad Nacional Autónoma de México. Tal investigación abarca la República Mexicana.

El tema de la tesis es “EL SUBSISTEMA DE EDUCACIÓN EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA DEL MAR EN MÉXICO: El compromiso personal de sus directivos en el logro de los objetivos institucionales”.

Tu servidor es Armando Luna Ornelas, con domicilio en C. Limón 5-A Fracc. Valle Dorado, Las Garzas en Manzanillo, Colima. C.P. 28219; mi teléfono es el 01 314 33 6 70 89 y E-mail: alunao55@hotmail.com.

El cuestionario trae el instructivo correspondiente. Te agradezco de antemano tu atención y colaboración al respecto, puesto que de la misma, dependerá la calidad del trabajo de investigación y de mi acreditación en el presente semestre.

RESPECTUOSAMENTE

ING. ARMANDO LUNA ORNELAS

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES: Por favor contesta las siguientes preguntas de clasificación con una X o rellenando el espacio en blanco. (Tus respuestas son confidenciales y sólo se darán a conocer en forma de estadística).

1. Sexo: Masculino (1) Femenino (2)

2. Edad en años cumplidos: menos de 50 años _____ 50 o más _____

3. Nivel educativo máximo alcanzado: (1) Licenciatura (2) Posgrado.

4. Estado Civil: Soltero (1) Casado (2)

5. Antigüedad en el puesto actual: menos de 9 años _____ 9 años o más _____

6. Antigüedad en el Subsistema: menos de 30 años _____ 30 años o más _____

7. Ingresos mensuales aproximados (netos):
 - Menos de \$30,000.00 ()**

 - \$30,000.00 o más ().

**No se utilizó, esta información; sino que se tomó, el salario líquido, dado por cada uno de los 39 directivos, en el cuestionario de la siguiente página.

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES: Por favor contesta las siguientes preguntas de clasificación con una X o rellenando el espacio en blanco.

1. **PLANTEL:**
2. **CANTIDAD DE ALUMNOS ATENDIDOS:**
3. **CANTIDAD DE ALUMNOS RECHAZADOS EN EL MES DE AGOSTO PASADO:**
4. **CANTIDAD DE PERSONAL EN EL PLANTEL:**
5. **CANTIDAD TOTAL DE DINERO PERCIBIDO POR CONCEPTO DE SALARIOS EN EL PLANTEL:**
6. **CANTIDAD DE DINERO LÍQUIDO POR CONCEPTO DE SALARIO QUE PERCIBES EN TU PUESTO DE DIRECTOR MENSUALMENTE(en pesos cerrados):**
7. **CANTIDAD TOTAL DE PRESUPUESTO FEDERAL, INGRESOS PROPIOS Y OTRO TIPO DE INGRESOS QUE RECIBES MENSUALMENTE EN EL PLANTEL A TU CARGO (en pesos cerrados):**
8. **CANTIDAD TOTAL DE PRESUPUESTO FEDERAL, INGRESOS PROPIOS Y OTRO TIPO DE INGRESOS QUE RECIBES MENSUALMENTE EN EL PLANTEL A TU CARGO (en pesos cerrados):**

A continuación se encuentran enunciados respecto a tu puesto. Solicitamos tu opinión sincera al respecto, marcando con una X el número que corresponda a tu nivel de apreciación. No hay respuestas buenas o malas; todas son valiosas pues se refieren a tu opinión.

Marca el número una vez que hayas leído cuidadosamente cada uno, según la siguiente escala:

- | | | | | | | | |
|----------|---------------------------------|----------|----------------------|----------|------------------------------|----------|--|
| 1 | Totalmente en desacuerdo | 2 | En desacuerdo | 3 | Casi en desacuerdo | 4 | Indeciso, ni de acuerdo, ni en desacuerdo |
| 5 | Casi de acuerdo | 6 | De acuerdo | 7 | Totalmente de acuerdo | | |

01.-	Realmente siento como si los problemas de la dependencia fueran míos.	1	2	3	4	5	6	7
02.-	Esta dependencia significa personalmente mucho para mí.	1	2	3	4	5	6	7
03.-	No me siento ligado emocionalmente a esta dependencia.	1	2	3	4	5	6	7
04.-	No experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la dependencia.	1	2	3	4	5	6	7
05.-	Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en esta dependencia.	1	2	3	4	5	6	7
06.-	Me siento muy poco fiel a esta dependencia.	1	2	3	4	5	6	7
07.-	Una de las consecuencias negativas de dejar esta dependencia es la escasez de otras oportunidades disponibles.	1	2	3	4	5	6	7
08.-	Hoy, permanecer en esta dependencia, es una cuestión primordialmente de necesidad.	1	2	3	4	5	6	7
09.-	Sería muy duro para mí dejar esta dependencia, inclusive si lo quisiera.	1	2	3	4	5	6	7
10.-	Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de la dependencia en estos momentos.	1	2	3	4	5	6	7
11.-	Siento que tengo pocas opciones de trabajo, como para pensar en dejar esta dependencia.	1	2	3	4	5	6	7
12.-	Si no hubiera puesto tanto de mi misma(o) en esta dependencia, podría pensar en trabajar en otro sitio.	1	2	3	4	5	6	7
13.-	No abandonaría esta dependencia en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia ella.	1	2	3	4	5	6	7
14.-	Esta dependencia merece mi lealtad.	1	2	3	4	5	6	7
15.-	Aún si fuera por mi beneficio, siento que no está bien dejar esta dependencia ahora.	1	2	3	4	5	6	7
16.-	Me sentiría culpable si dejara esta dependencia ahora.	1	2	3	4	5	6	7
17.-	Moralmente le debo mucho a esta dependencia.	1	2	3	4	5	6	7
18.-	No siento obligación alguna de permanecer como directivo en esta dependencia.	1	2	3	4	5	6	7
19.-	Me siento identificado con los objetivos institucionales.	1	2	3	4	5	6	7
20.-	Conozco cuáles son mis funciones en mi puesto.	1	2	3	4	5	6	7
21.-	Sé cuál es la dirección estratégica de la dependencia.	1	2	3	4	5	6	7
22.-	Siento satisfacción al decir donde trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
23.-	El hecho de laborar en esta dependencia me da prestigio	1	2	3	4	5	6	7

24.-	Estoy contento de trabajar en la dependencia.	1	2	3	4	5	6	7
25.-	Confío en la información oficial de mis autoridades centrales.	1	2	3	4	5	6	7
26.-	Tengo bien definidos los resultados que se esperan de mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
27.-	Mis autoridades centrales me informan sobre las metas organizacionales.	1	2	3	4	5	6	7
28.-	En situaciones problemáticas siempre cuento con el apoyo de mi jefe.	1	2	3	4	5	6	7
29.-	Mi autoridad central me motiva.	1	2	3	4	5	6	7
30.-	Me gusta que mi autoridad central muestre interés por mis problemas.	1	2	3	4	5	6	7
31.-	Comparto los objetivos del cambio institucional.	1	2	3	4	5	6	7
32.-	La dependencia para su desarrollo necesita estar cambiando.	1	2	3	4	5	6	7
33.-	Los cambios que se están dando en la dependencia me dan confianza.	1	2	3	4	5	6	7
34.-	Las instalaciones en las que laboro me permiten realizar eficientemente mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
35.-	Me dan confianza los sistemas de seguridad e higiene de mi área de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
36.-	Puedo acudir en poco tiempo a las áreas de trabajo con las que tengo relación.	1	2	3	4	5	6	7
37.-	Los cursos de capacitación que he recibido en el SECyTM; me han facilitado mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
38.-	Para cumplir con los objetivos de mi puesto necesito actualizarme.	1	2	3	4	5	6	7
39.-	La capacitación es una inversión.	1	2	3	4	5	6	7
40.-	Coopero con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
41.-	Es satisfactorio trabajar en equipo.	1	2	3	4	5	6	7
42.-	Mi relación con los departamentos de la dependencia es cordial.	1	2	3	4	5	6	7
43.-	Desarrollo mis funciones en un ambiente agradable.	1	2	3	4	5	6	7
44.-	Cuando tengo dificultades en mi trabajo puedo contar con mis compañeros.	1	2	3	4	5	6	7
45.-	No tengo conflictos en la dependencia a mi cargo.	1	2	3	4	5	6	7
46.-	Obtengo resultados de acuerdo a mis objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
47.-	Hago uso completo de mi tiempo laboral.	1	2	3	4	5	6	7
48.-	Acepto las personas con ideas diferentes.	1	2	3	4	5	6	7
49.-	Sabemos por qué tienen éxito nuestros competidores.	1	2	3	4	5	6	7
50.-	Dependo de información externa a la dependencia para hacer mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
51.-	Las áreas técnicas cuentan con información de vanguardia.	1	2	3	4	5	6	7
52.-	El plantel a mi cargo, está laborando al 100% de la capacidad instalada.	1	2	3	4	5	6	7
53.-	Los docentes conocen en un 100 % los motivos por el cual deben canalizar al Depto. de orientación educativa a un alumno.	1	2	3	4	5	6	7
54.-	El promedio de calificaciones por carrera y semestre (aprobados y reprobados), que cursaron el semestre anterior estuvo por encima de 7.5	1	2	3	4	5	6	7
55.-	El índice de la eficiencia terminal de la dependencia a mi cargo, en la última generación fue mayor al 65%.	1	2	3	4	5	6	7
56.-	El personal docente de la dependencia a mi cargo, tienen como mínimo 5 años de experiencia docente y profesional.	1	2	3	4	5	6	7
57.-	Al menos 4 veces por ciclo escolar en la dependencia a mi cargo, se realizan academias.	1	2	3	4	5	6	7

58.-	En el plantel a mi cargo; el 100% de profesores de tiempo completo participan en las tutorías.	1	2	3	4	5	6	7
59.-	Las instalaciones de la dependencia a mi cargo, se encuentran en buenas condiciones físicas en un 100 %.	1	2	3	4	5	6	7
60.-	En la dependencia a mi cargo se desarrollan al menos 2 proyectos de investigación.	1	2	3	4	5	6	7
61.-	La dependencia a mi cargo, participa como mínimo en 10 proyectos por ciclo escolar conjuntamente con el sector productivo de bienes y servicios.	1	2	3	4	5	6	7
62.-	El presupuesto asignado satisface en un 100 % las necesidades de la dependencia.	1	2	3	4	5	6	7
63.-	La dependencia a mi cargo desarrolla al menos con 4 eventos para conservar los valores éticos de alumnos y personal.	1	2	3	4	5	6	7
64.-	Al término de cada ciclo escolar realizo al menos una reunión de rendición de cuentas.	1	2	3	4	5	6	7

Muchas gracias por tus respuestas; si deseas conocer los resultados de la dependencia a tu cargo; con gusto te la proporcionaré; solicítamela al Tel. 01 314 33 6 70 89 ó E-mail alunao55@hotmail.com con tu servidor.

Por otra parte, si tienes información adicional, te agradeceré enviarla al E-mail señalado anteriormente o al domicilio: C. Limón 5-A Fracc. Valle Dorado. Valle de las Garzas, Manzanillo, Colima, C.P. 28219.

RESPETUOSAMENTE

ING. ARMANDO LUNA ORNELAS

Preguntas y respuestas realizadas a veinte directivos de las organizaciones educativas del SECyTM.

- **¿Sientes un compromiso real con el plantel a tu cargo?**

Los veinte (20) directivos contestaron que sí.

- **¿Cómo te tratan las autoridades centrales de la SEP; cuando tratas un asunto o problema relacionado con tus funciones de directivo?**

Los 20 veinte (20) directivos contestaron que muy bien.

- **Si tuvieras la oportunidad de que te bequen en la SEP ¿Estudiarías un Programa de Posgrado en el área de Ciencias Sociales o Ciencias Económico Administrativas, que pudiera ser en Ciencias de la Administración, a fin de desempeñar con eficacia y eficiencia el puesto de directivo?**

Los veinte directivos encuestados contestaron por vía telefónica, que no; y que si fuera en las áreas Físico Matemáticas y Químico Biológicas, lo pensarían.

- **En la organización educativa a tu cargo ¿En qué porcentaje logran los objetivos operativos?**

Dos (2), directivos contestaron que en un 100%.

Ocho (8), directivos contestaron que en un 60%.

Seis (6), directivos contestaron que en un 50%.

Cuatro (4), directivos contestaron que en un 40%.

Por lo que el promedio referente al logro de objetivos del 57%.

- **¿Cómo sientes el ambiente de trabajo en la organización educativa?**

Los veinte directivos (20), contestaron que muy bien.

- **Si tienes la edad para jubilarte, o cuando la tengas ¿Lo harás?**

Dieciocho directivos contestaron que no.

Dos directivos dijeron que sí.

- **Suponiendo que lo haces y te ofrecen un empleo en otra organización, ¿Lo aceptarías?**

Dieciséis directivos contestaron que no y cuatro directivos contestaron que depende.

- **¿Cuáles serían los motivos para aceptarlo o no hacerlo?**

De los dieciséis directivos que contestaron que no, dijeron:

Cuatro contestaron que el tiempo mejor lo dedicarían a su familia.

Doce contestaron que se sienten obsoletos, y que no cumplirían las expectativas de la organización.

De los cuatro que contestaron que depende:

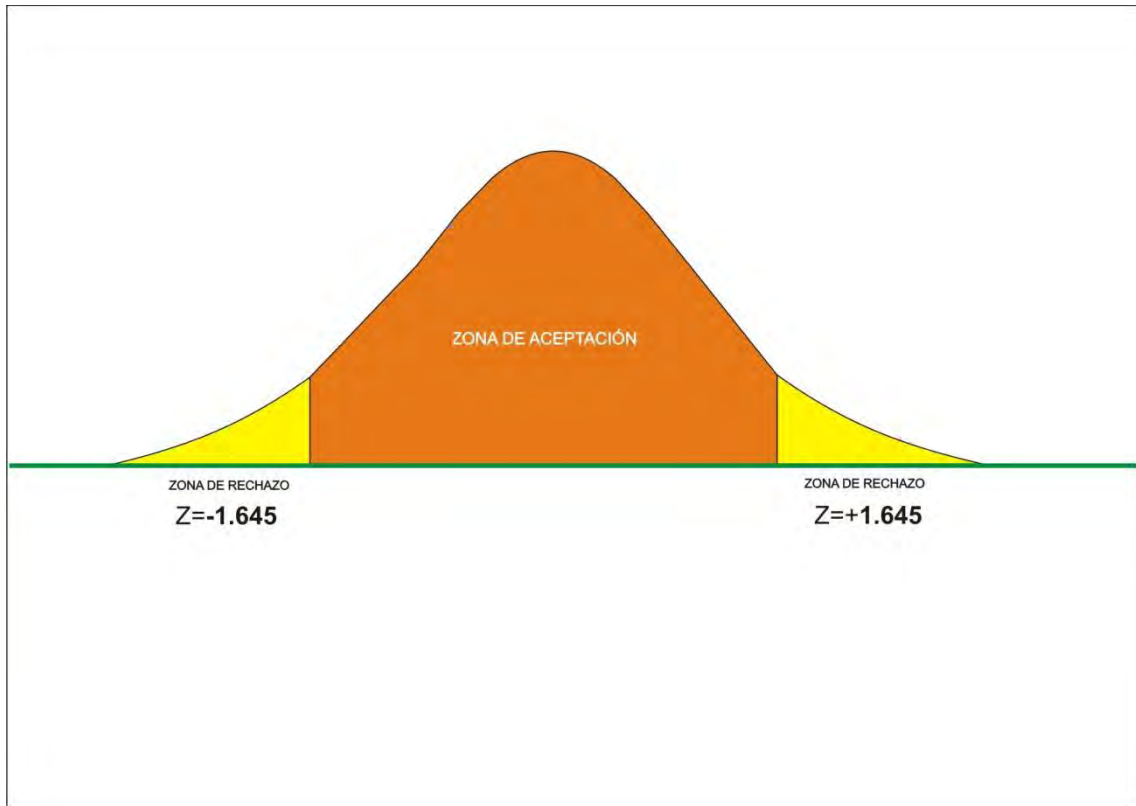
Dijeron de que sí es una organización educativa, sí lo aceptarían; pero si era de otro giro, contestaron que no.

- **Si ganaras una tercera parte menos de lo que ganas ¿Seguirías en el puesto de director?**

Dieciséis (16), directivos contestaron: Sí.

Cuatro (4), directivos contestaron que: No.

Figura 8. Zonas de rechazo y aceptación de la prueba de hipótesis estadística, para la primer hipótesis.



FUENTE: Elaboración propia.

Fuentes consultadas.

- Abad Caja, Julián et. al. (1987). Diccionario de las ciencias de la educación, (3ª. reimp.), México: Publicaciones Diagonal Santillana, p. 603.
- Acle Tomasini, Alfredo (1990). Planeación estratégica y control total de calidad. México: Grijalbo, p. 302.
- Albelo, C. J. (1995). Análisis para la productividad. Revista Norteamericana Hill School 39, 2-3.
- Alcántara, J. A. (1993). Como educar la autoestima. (2ª. ed.). Barcelona, España: Interamericana, Mc Graw Hill. pp. 19-32.
- Allen, N. J.; Meyer, J. P. (1990): "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", Journal of Occupational Psychology, 63, 1-18.
- Allen, N. J.; Meyer, J. P. (1996): "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity", The University of Western Ontario, Canada, Journal of Vocational Behaviour. 49 (3), 252-276.
- Allen, N. J.; Meyer, J. P. (2000): "Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment" problems and solutions in human assesment. Boston, USA: pp. 285-314.
- Alonso, M. L., y Pérez, F. (1988). Fuentes de satisfacción laboral y estrés en los trabajadores de la enseñanza: un estudio exploratorio. En libro de Simposios. 1er. Congreso Iberoamericano y 3er. Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Papeles del Psicólogo, 4 (1), 1, 8-14 Madrid, España: COP.
- Alutto, J. A.; Hrebiniak, L.G.; Alonso, R.C. (1973): "On operationalizing the concept of commitment", Social Forces University of New York at Bufalo, USA: 51, 450-453.
- Álvarez De Mont, Ignacio (2004). Desarrollo de la persona en la organización: un compromiso individual. España. Doxa Comunicación, 2, 173-190.

- Angle, H. L. y Perry, J. L. (1981): "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness", Administrative Science Quarterly, New York. USA: 27 (1), 123-146.
- Angle, H. L. y Perry, J. L. (1983): "Organizational Commitment. Individual and Organizational Influences", New York, USA: Work and Occupations, 10 (2), 123-146.
- Anónimo (1995). Salario. Obtenido de la Red Mundial el 30 de septiembre del 2006: <http://www.rae.es>
- Anónimo (1994). Reporte de Educación Escolar del Departamento de Florida.
- Anónimo (1999). Concepto de salario. Obtenido de la Red Mundial el 2 de octubre del 2006: <http://www.mts.gub.uy/dinatra/dll2.htm>
- Anónimo (2009). Código laboral. Obtenido de la Red Mundial el 8 de febrero del 2009: http://www.lared.com.co/kitherramienta/codigo_laboral/codigolaboral.asp?titulo=N
- Arias Galicia, F. (1991). Administración de recursos humanos. (4ª. ed.). México: Trillas, p. 103.
- Arias Galicia, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. Revista de Contaduría y Administración, México: UNAM, 200, 1-10.
- Arias Galicia, F., Valera Sosa, D., Loli Pineda, A. y Quintana Otiniano M. (2003). El compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos y psicológicos. Revista Mexicana de Investigación en Psicología, 2 (6), 6 -15.
- Arias Galicia, Fernando (2000). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. (Ponencia del 25 de octubre del 2000). México: UNAM, pp.1-10.
- Arias Galicia, Fernando (2005). El compromiso personal hacia la organización: algunos antecedentes y consecuencias en México y Perú. Tesis Doctoral no publicada. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Autónoma de México. México, pp. 5-268.

- Arias Galicia, Fernando y Tejada Tayabas, Juan Manuel (2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. México. Obtenido de la Red Mundial el 12 de febrero del 2008: <http://www.doaj.org/doaj?func=abstrac&id=232993>
- Ashforf, S. J.; Lee, C. y Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. The Academy of Management Journal, North Carolina, Ohio, USA: 4 (32), 803-829.
- Atienza, F. L.; Pons, D., Balanguer, I. y García, M. M. (2000). Propiedades psicométricas de la escala de satisfacción con la vida en adolescentes. Revista Psicotherma, Universidad de Oviedo, España. 12 (2), 73-74
- Audirac Camarena, Carlos Augusto; de León Estavillo, Verónica; Domínguez González, Alberto; López García María Elena y Puerta Negrete, Lourdes (2003). A B C del desarrollo organizacional. México: Trillas, pp.110.
- Ayala Espino, José (2000). Diccionario moderno de la economía del sector público. México: Diana, p.130.
- Back, J. M. y Watson, J. L. (2002): "Retaining Staff Employees: the relationship between human resources management strategies and organizacional commitment", Innovation Higher Education, 26 (3), 175-193.
- Baker, J. G. y Baker, D.F. (1999): "Perceived ideological differences, job satisfaction and organizational commitment among psychiatrists in a community mental health center", Community Mental Health Journal, 35 (1), 85-95.
- Baralt Clase, Julio (2006). Los Numerosos Factores que Influyen en la Decisión de Compra. Revista Diálogo de la Universidad de Puerto Rico. 10 (1), 36.
- Barney, J.B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". Journal of Management, 17 (1), 99-120.
- Bates, R. J. (1989). The management of culture and knowledge. USA: Lasser Press, p. 139.
- Bayona, C.; Goñis, S. y Madorrán, C. (1999). Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos. Departamento de Gestión de Empresas, Universidad Pública de Navarra. Documentos de trabajo. (1), 1-23 y 33-99.

- Bayona, C.; Goñis, S. y Madorrán, Cristina. (2000). Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos. Obtenido de la Red Mundial el 24 de marzo del 2006: <http://www.upna.es> y salomeg@upna.es
- Becker, H. S. (1960): "Notes on the concept of commitment", American Journal of Sociology, 66, 32-42.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: are the distinctions worth making. Academy of Management Journal, 35 (1), 232-244.
- Becker, T. E. y Bilings, R. (1993). Profiles of commitment: an empirical test. Journal of Organizational Behavior, 14 (1), 177-190.
- Beer, M. (1964). Organizational size and job satisfaction. Academy of Management Journal, 7, 34-44.
- Berlín, M. (1994). Cultura organizacional y entorno de negocios: un estudio de caso en Venezuela. México, Siglo XXI, pp. 192-208.
- Bittel, R. L. y Ramsey, J. (1998). Enciclopedia del management. España: Océano, p. 87.
- Bittel, R. Lester. (1998). Curso de Mc Graw Hill de management. España: Mc Graw Hill, pp. 73-75.
- Blanco Illescas, Francisco (1980). El control integrado de gestión. México: Limusa, p. 3337.
- Blanco, Vicente (2005). Gestionar el compromiso: Canal Euralet, España, 10, 1- 4.
- Bordeleau, et. al. (2000). Modelos de investigación para el desarrollo de recursos humanos. México: Trillas, pp. 122-149.
- Bouzas, B., Castro, C. (1986): "El compromiso organizacional". Revista de Economía y Empresa, 16 (1), 15-16 y 157-173.
- Boxall, P. (1996): "The Strategic Human Resource Debate and the Resource-based view of the firm". Human resource Management Journal, 6 (3), 59-75.
- Brooke, P.P.; Rusell, D. W.; Price, J. L. (1988): "Discriminant validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment", Journal of Applied Psychology, 2 (73), 139-145.

- Brooks, A.; Zeitz, G. (1999): "The effects of Total Quality Management and perceived justice on organizational commitment of hospital nursing staff", Journal of Quality Management, 4 (1), 69-93.
- Brown, S. P. y Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationships to job involvement, effort, and performance. Journal of applied psychology, 81 (1), 358-368.
- Brunet, Luc. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas, pp. 18-22.
- Buchanan, B. (1974): "Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations". Administrative Science Quarterly, 19, 533-546.
- Buck, J. M. y Watson, J. L. (2002): "Retaining Staff Employees: the relationship between human resources management strategies and organizational commitment", Innovative Higher Education, 26. (3), 175-193.
- Bunge, Mario (2004). La investigación científica. (3ª ed.). México: Siglo XXI. pp.145-164.
- Bustos, Paulina; Miranda, Mauricio y Peralta, Rodrigo (2004). Clima organizacional. pp. 12-16. Obtenido de la Red Mundial el 13 de abril del 2006: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/hr./clio.htm>
- Caldwell, D. F.; Chatman, J. A.; O'Reilly, C. A. (1990): "Building organizational commitment: a multi-form study", Journal of Occupational Psychology, 63, 245-261.
- Cámara chilena de la construcción (1995). Cuantificación del impacto de las variables demográficas sobre la demanda de servicios habitacionales. Monografía. Chile: Gerencia de Estudios de la Construcción, pp. 42-43.
- Cantisano, G., Lisbona, A., Palací, F., y Alonso, E. (2004). La relación de la cultura de los grupos con la satisfacción y el compromiso de sus miembros: un análisis multigrupo. Psicothema, 16 (3), 363-368.
- Castillo Sánchez, Norberto (2002). Las comisiones mixtas de trabajo, generan armonía y compromiso laboral. Documento Normativo de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social. México: STPS, p. 3.
- Castro, A., y Sánchez, M. P. (2000). Objetivos de vida y satisfacción autopercebida en estudiantes universitarios. Psicothema. 12 (2), 87-92.

- Centro de Estudios Tecnológicos del Mar (2006). POA-PEF 2006. México: Autor, pp. 1-184.
- Chávez Martínez, Gustavo (2006). Desarrollo de habilidades directivas. México: Grupo Gazca, p.181
- Chiavenato, Idalberto (1995). Introducción a la teoría general de la administración. (4ª ed.). Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill, p. 108.
- Chiavenato, Idalberto (1999). Administración de recursos humanos. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw Hill, pp. 540-546.
- Chiavenato, Idalberto (2006). Introducción a la teoría general de la administración. (7ª ed.). Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill, pp. 160-172.
- Código laboral (2006). Artículo 227. Obtenido de la Red Mundial el 19 de Septiembre del 2006: <http://www.monografias.com/trabajos11/salarte/salarte.shtm1#SALARIO>
- Cohen, A. (1993): "Organizational Commitment and Turnover: A Meta-analysis". Academy of Management Journal, 5 (36), 1140-1158.
- Cohen, A. (2003): Multiple commitment in the workplace: and integrative approach. Cleveland, USA: F. L. In series in Applied Psychology, p. 21.
- Colé, Louise Carolina (2000). Building royalty. Artículo de la Revista Workforce, 8 (1), 43-52.
- Cook, J. D.; Wall, T. D. (1980): "New work altitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment", Journal of Occupational Psychology, 53, 39-52.
- Coombs, Philips, (1991). Estrategia para mejorar la calidad de la educación superior en México, Informe para el secretario de la Secretaría de Educación Pública, realizado por el Consejo Internacional para el Desarrollo de la Educación: México: Fondo de Cultura Económica, p. 48.
- Coronel, J. M; López, J. y Sánchez, M. (1994). Para comprender las organizaciones escolares: ocho temas básicos. España: Repiso Libros, p. 95.
- Cruz Ramírez, José (1997). Autoestima y gestión de la calidad. México: Iberoamericana, p. 288.

- Curry, J. P.; Wakefield, D.S.; Precio, J. L.; Mueller, C. W. (1986): "On the causal ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment". Academy of Management Journal, 29 (4), 847-848.
- Davalillo, Janaire (2008). Dimensiones del clima organizacional. Publicación del Instituto Nacional de Canalizaciones del Depto. de Recursos Humanos 1, 2-15.
- Dávila, A. y Martínez, H. M. (1999). Un acercamiento crítico al concepto de cultura organizacional: implicaciones para su estudio en organizaciones latinas. México: Siglo XXI, pp.17- 40.
- Davis, Keith y Newstrom, W. John (2003). El comportamiento humano en el trabajo. (11ª ed.). México: McGraw Hill, pp.159 -161.
- De Cotis, T. A.; Summers, T. P. (1987): "A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment", Human Relations, 40, [s. p.].
- De Frutos, Belinda; Ruiz A. Miguel Ángel y San Martín Rafael (1998). Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. Revista Española Psicológica, 19, 345-366.
- De Wikipedia (2007). Salario. Obtenido de la Red Mundial el 24 de febrero del 2007: <http://lapecera.ath.cc/bitacora/?p=1774>.
- De Wikipedia (2007). Salario. Obtenido de la Red Mundial el 30 de marzo del 2007: <http://es.wikipedia.org/wiki/salario-m%C3%>
- De Wikipedia (2009). <http://es.wikipedia.org/wik/salario>
- Dessler, Gary (1979). Organización y administración, enfoque situacional. Bogotá, Colombia: Prentice Hall, p. 376.
- Diego, R., Diego, A., y Olivar, S. (2001). Job satisfaction in banking workers. Psicotherma. 13 (4), 629-635.
- Diez Gutiérrez, Enrique Javier (1999). La estrategia del caracol. Barcelona, España: Oikos tau, p. 22.
- Drucker, Peter (1954). The practice of management. USA: Academy of Management, Review, pp. 121-136.

- Dunham, R. B.; Grube, J. A. y Castañeda, M. B. (1994): "Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition". Journal of Applied Psychology, 3 (82), 370-380.
- Durán Ríos, Luis. (1993). Los factores de clima laboral que influyen sobre la relación de personal. Tesis Doctoral no publicada. Facultad de Psicología. México: UNAM, p. 6.
- Dwyer, F. R.; Oh, S. (1987): "Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels", Journal of Marketing Research, 24, 347-358.
- Edel Navarro, Rubén y García Santillán, Arturo (2007). Clima y compromiso organizacional. España: Universidad de Málaga; pp.1-5.
- Edvinsson, L. y Malone, M. S. (1998). El capital intelectual. Bogotá, Colombia: Norma, pp.18-49.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. y Davis-LaMastro, V. (1990): "Perceived Organizational Support and employee diligence, commitment and innovation". Journal of Applied Psychology, 75 (1), 51-59.
- Eisenberger, R., Hungtington, R., Hutchinson, S. y Sowa, D. (1986): "Perceived Organizational Support". Journal of Applied Psychology, 71 (1), 500-507.
- Ekvall, G. (1986). El clima organizacional. Una puesta a punto de la teoría e investigaciones. Psicología del trabajo y de las organizaciones, 2, (4/5), 95-113.
- Enebral Fernández, José (2004). Del compromiso de los directivos y trabajadores. Obtenido de la Red Mundial el 4 de abril del 2006: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=637>
- Enebral Fernández, José (2004). Una anatomía del compromiso. Obtenido de la Red Mundial el 4 de abril del 2006: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=145>
- Etzioni, A. (1961). A comparative analysis of complex organizations. New York, USA: Free Press. pp. 366-370.

- Fernández Sánchez, Néstor (1995). Objetivos de aprendizaje. Obtenido de la Red Mundial el 16 de octubre del 2006: www.tuobra.unam.mx/publicadas/021123232113.html
- Ferrer Pérez, Luis (1998). Desarrollo organizacional. (3ª ed.). México: Trillas, p. 200.
- Festinger, L. A. (1957). A theory of cognitive dissonance. Stanford University, Stanford, C.; Inglaterra: Free Press.
- Field, R.H. G. Y Abelson, M. A. (1982). Climate: a reconceptualization and proposed model. Human Relations, 35, 181-201.
- Fleitman, Jack (2000). Evaluación integral. México: Pax, p. 432.
- Flores Castillo (2005). Cultura organizacional y cambio. Argentina, pp.1-7. Obtenido de la Red Mundial el 31 de marzo del 2008: <http://educacion.upa.cl/decano/liderazgo.htm>
- Forehand, G. y Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behaviour. Psychological Bulletin. 62, 361-382.
- Forrest, Andrew (1999). Los 5 caminos de la dirección empresarial. México: Panorama, pp. 5-58.
- Frankl, Víktor E. (1994). El hombre doliente. (3ª. ed.). Barcelona, España: Herder, p. 310
- Frankl, Víktor E. (1996). El hombre en busca de sentido. Barcelona, España: Herder, p.132.
- Friedlander, F. y Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value system upon job satisfaction. Personnet psycology, 22, 171-183.
- Fruin, W, Mark (1997). Las fábricas del conocimiento. La administración del capital intelectual en Toshiba. México: Oxford. p. 296.
- Gálvez, Carlos (s/f). Desempeño y ejecución de la auditoría operacional, PAC, México.
- Gámez Jiménez, Luis (1979). La administración escolar. Barcelona, España: Galpe, p. 38.
- Gámez Jiménez, Luis (2000). Organización de la Escuela Secundaria Mexicana. México: Ediciones Castillo, p. 27.

- García Ramos, José Manuel (1991 y 1992), "Evaluación educativa", programa en doctorado en diagnóstico, evaluación y medida en la intervención educativa. Universidad Complutense de Madrid-Universidad Anáhuac, México: Curso, pp. 3-17.
- García, Sandy (2008). <http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-educación.shtml>
- Gau, Elena y Ibarra, Pedro (2007). Anuario de movimientos sociales. Barcelona, España: Icaria; Betiko Fundaziola, p. 10.
- Gavin, J. F. (1975). Organizational climate as a function of personal and organizational variables. Journal of Applied Psychology, 60, 135-139.
- GESTAR (2000). Clima organizacional y variable. Obtenido de la Red Mundial el 31 de marzo del 2006: http://www.gestar.cl/consyselecc/modelos/clima_org.html
- Gibson, J.; Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1997). Las organizaciones: comportamientos, estructuras y procesos. (8ª. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Gibson. (1983). Organización, conducta, estructura y proceso. México: Nueva Editorial Interamericana, p. 582.
- Giddens, A. (1992). Sociología. España: Alianza Editorial, pp.14-16.
- Giral, José (1981). Cultura de efectividad. México: Instituto de Efectividad. Xabre, p. 60.
- Goleman, Daniel (1995). La inteligencia emocional, México: Javier Vergara Editor, p. 397.
- Goncalves, A. P. (1997). Clima organizacional Obtenido de la Red Mundial el 30 de mayo del 2008: <http://www.phpartners.com/articulos/download.asp>
- Goncalves, Alexis (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC). 36 Obtenido de la Red Mundial el 29 de mayo del 2008: <http://www.phpartners.com/articulos/download.asp>
- Goncalves, Alexis P. (1999). Dimensiones del clima organizacional: <http://www.qualidade.org/articles/dc97/2dec97.htm#Top>
- González Ameiro, Gerardo (2008). En busca del compromiso perdido. España. Obtenido de la Red Mundial el 12 de febrero del 2008: http://www.rrhhdigital.es/editorial_ampliada.asp?id=853
- González García, Marcos (2000). Administración escolar. (2ª ed.). México: Ediciones Castillo, pp. 55-62.

- González Sánchez, Ignacio; Limón Lazcano, Jaime; Rodríguez Caamaño, Juan Manuel y Rodríguez Caamaño, Rosa Aurora (2008). Auditoría administrativa. México: Grupo Gazca, pp. 4, 8-11.
- González, L.; Antón, C. (1995): "Dimensiones del comportamiento organizacional". En González, L.; De la Torre, A.; De Elena, J. (compilaciones). Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Gestión de Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías. Madrid, España: Eudema, p. 90.
- González, M. T. (1990). El análisis en la cultura organizativa. Revista Española de Pedagogía, 8 (6), 41-51.
- González, R., Montoya, L., Casullo, M. M., y Bernabéu, J. (2002). Relación entre estilos y estrategias de afrontamiento y bienestar psicológico en adolescentes. Psicotherma, 14 (2), 363-368.
- González, Roma V.; I. Tomas, I. y Ferreres, A. (1995). Análisis psicométricas del cuestionario del Clima Organizacional FOCUS-93 en una muestra multiprofesional. Psicología del trabajo y organizaciones, 11, 5-18.
- Gouldner, A.W. (1960): "The norm of reciprocity: preliminary statement", American Sociological Review, 25, 161-178.
- Grant, R. (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: implications for strategy formulation". California Management Review, 114-135.
- Griffin, Mark A. y Mathiew John E. (1997). Modeling organizacional processes across hiararchical levels: climate leadership, and grup process in work croups. Journal of organizacional bethavior, 18, 731-744.
- Griffin, R. W. y Bateman, T. S. (1986): "Job Satisfaction and Organizational Commitment". En Cooper, C. L. and Robertson, I. International of Industrial and Organizational Psychology, New York, USA: John Wiley & Sons, pp. 99-113.
- Grima, C. P.; Almagro, L. M. y Tort-Martorell, Ll. J. (2004). Estadística práctica con minitab. V. 13.20. Madrid, España: Pearson Educación, p. 496.
- Guerrero Neaves, Sanjuanita (1998). Desarrollo de valores. México: Castillo, pp. 25-28.

- Guillén, C. y Guild, R. (2000). Psicología para las organizaciones. Barcelona, España: McGraw Hill, pp. 18-20.
- Hackett, R. D.; Bycio, P.; Hausdorf, P. A. (1994): "Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment", Journal of Applied Psychology, 79, 15-23.
- Hair. Jr. Joseph F; Anderson, E. Rolph; Tatham L. Ronald y Black, C. William (2004). Análisis multivariante. (5ª. ed.). Madrid, España, pp.1-225.
- Hall, R. H. (1983). Organizaciones, estructura y proceso. (3ª. ed.) Madrid, España: Prentice Hall, pp. 269-285.
- Haller Gilmer, B. Von (1976). Tratado de psicología empresarial (tomo I: psicología de la organización). Madrid, España: Martínez Roca, p. 43.
- Halpin, A. W. y Crofts, D. B. (1963). The organizational climate of schools. University of Chicago, Chicago. USA: [s. p.]
- Hammer, M. (1995). The Reengineering Revolution, New York, USA: Harper Collins, 425.
- Hampton, R. David (1999). Administración. (3ª. ed.). México: McGraw Hill, pp. 99, 106-147.
- Hann, Martín (2007). Compromiso de organización. España, pp.1-3: Obtenido de la Red Mundial el 9 de marzo del 2008: <http://www.en.articlesgratuits.com/es/organizational-commiment-id1530.php>
- Harden, J.M.; Arnett, R.C. y Conkel, M. (1999): "Organizational ethical standards and organizational commitment", Journal of business ethics, 20, 289-299.
- Harparz, I. (1983). Job satisfaction. Theoretical perspectives and a longitudinal analysis. Nueva York, USA: Libra Publishers.
- Harris, S. G.; Hirschfeld, R. R.; Field, H.S.; Mossholder, K. W. (1993): "Psychological attachment: relationships with job characteristics, attitudes, and preferences for newcomer development". Group and Organization Management, 18, 459-481.
- Hellriegel, D.; Slocum, J. (1974). Organizational climate: measures, research and contingencias. Academy of Management Journal, 17, 255-280.

- Hellriegel, Don y Slocum, Jr. W. John (1998). Administración. (7ª. ed.). México: Thomson Editores, p. 856.
- Hellriegel, Don y Slocum, Jr. W. John (2004). Comportamiento organizacional. (10ª. ed.). México: Thomson Editores, pp. 2-30.
- Hellriegel, Don; Jackson, E. Susan y Slocum, Jr. W. John (2002). Administración: un enfoque basado en competencias. (9a. ed.), Bogotá, Colombia: Thomson Editores. pp. 486-492.
- Henkin, A. B.; Marchiori, D. M. (2003): "Empowerment and Organizational Commitment of Chiropractic Faculty." Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics, June, 26 (5), 275-281.
- Hernández Rodríguez, Sergio y Pulido Martínez, Alejandro (2003). Visión de negocios en tu empresa. México: Grupo Gazca, p. 122.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2003). Metodología de la investigación. (3ª. ed.). México: Mc Graw Hill, pp. 41- 52.
- Hernández, Molinar, Yolanda (2006). Clima y compromiso a la organización de docentes de la Facultad de Enfermería. Boletín informativo. Universidad de San Luis Potosí. México, 43.
- Herzberg, Frederick (1959). The Motivation to Work, New York, USA: John Wiley and Sons .
- Hill, W. L. Charles y Jones, R. Gareth (1996). Administración estratégica. (3ª. ed.). Santafé Colombia: Mc Graw Hill, pp. 1-102.
- Hitt, A. Michael; Ireland Duane, R. y Hoskinsson, E. Robert (1999). Administración estratégica. México: Thomson Editores, pp. 375-376.
- Hitt, M; Black, S; y Porter L. (2006). Administración. (9a. ed.). México: Pearson, pp. 234-239.
- Hofstede, G. (1991). Cultures and organization. New York, USA: McGraw Hill, p.134.
- Hrebiniak, L. G.; Alutto, J. A. (1972): "Personal and role-related factors in the development of organizacional commitment". Administrative Science Quarterly, 17, 555-573.
- Hunt, S. D.; Chonko, L. B.; Wood, V.r. (1985): "Organizational Commitment and Marketing", Journal of Marketing, País, 48, 30-42.

- Hunt, S. D.; Wood, V. R.; Chonko, L. B. (1989): "Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing" July, Journal of Marketing, (53), 79-90.
- Ibáñez Brambila, B. (1995). Manual para la elaboración de tesis. Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología. (2ª. ed.). México: Trillas, p. 80.
- Ingenieros, José (1988). Las fuerzas morales. México: Época, pp. 13-23.
- Instituto de los Mexicanos en el Exterior (2005). Encuesta a migrantes mexicanos. Obtenido de la Red Mundial el 30 de octubre del 2006: <http://www.ime.gob.mx/conapo/conapo1.htm> ISEF.
- ISEF (2009). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México: ISEF, pp. 5-6.
- Iverson, R. D. y Roy, P. (1994). A causal Model of Behavioral Commitment: Evidence from a Study of Australian Blue-Collar Employees. Journal of Management, 3 (1), 15-42.
- James L.A. y James, L.R. (1989). Integrating work environment perceptions: explorations into the measurement of meaning. Journal of applied psychology, 74 (1), 739-751.
- Jaros, S.T.; Jermier, J.M.; Koehler, J.W.; Sincich, T. (1993): "Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models", Academy of Management Journal, 36, 951-995.
- Jiménez Castro, A. y Coria, L. (2000). Organización escolar. México: Galve, pp.16-17.
- Johannesson, R. E. (1973). Some problems in the measurement of organizational behavior and human performance, Journal of Applied Psychology, 10, 118-144.
- Johannesson Henry J., et. al. (1995). Reingeniería de procesos de negocios. México: Limusa, p. 265.
- Johnston, M.W.; Varadraján, R.; Futrell, C.M.; Sager, J. (1987): "The relationship between Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among new sales people", Journal of Personal Selling and Sales Management, 7, (3), 29-38.

- Jöreskog, K. y D. Sorbom (1996). D. LISREL 8: user's reference guide. Chicago: Scientific Software. USA: [s. p.].
- Juaneda Ayensa, Emma y González Menorca, Leoner (2005). Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo. Universidad de La Rioja: España: Ayala Calvo, J. C. Y Grupo de investigación FEDRA (conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro), pp. 3590-3609.
- Kepner, H. Charles y Tregoe, B. Benjamín (1998). El nuevo directivo racional. México: Mc Graw Hill, p. 238
- Kerlinger, F. N. y Lee, H. B. (2002). Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales. México: McGraw Hill, pp. 16-28.
- Kluckhohn, et al. (1982). Mirror for man. USA: Harper – Row, pp. 15-22.
- Kluckhohn, F. R. y Strodtbeck, F. L. (1961). Variations in value orientations. Cambridge: Harvard University Press, p. 437.
- Ko, J. Price, J.L. y Mueller, C.W (1997). Assesment of Meyer and Alléns three component model of organizational commitment in South Korea. Journal of applied psychology, 82, 961-973.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (1999). Administración: una perspectiva global. (11ª. ed.) México: McGraw Hill, pp. 142-148.
- Kroeber, A. L. Y Kluckhohn, C. A. (1952). Culture a critical review of concept and definitions. (papers): University Harvard, p. 81.
- Lawler, E. E.; Hall, D. T. y Oldhan, D. R. (1974). Organizational climate: relations to organizational structure, process and performance. Organizational behavior and human performance, 11, 139-155.
- Lazarus, R. S., y Folkman, S. (1984). Stress, appraisal and coping. Journal of Personality and Social Psychology 37, 1-11.
- Lazzati, Santiago (1997). Anatomía de la organización. Argentina: Macchi, pp. 8-9 y 132.
- Lechuga Santillán, E. (1998). Estrategias para la optimización de los recursos humanos. México: Ediciones Fiscales [SEF], pp. 15-17.
- Lerma Kirchner, Alejandro (2003). Planes estratégicos de dirección. México: Grupo Gazca, pp. 1-36.

- Likert, R. (1967). The human organization. New York, USA: Mc Graw Hill, p. 258.
- Likert, R. (1968). New patterns of management. Journal of Advanced Nursing, 15 (2), 232-239.
- Lin, Chinho. (1999). The association between organizacional climate and quality management practices: an empirical study on small and médium sized manufacturing companies in Taiwán. Total Quality Management. Academia Search Elite, 1 (6), 863.
- Lincoln, J. R.; Kallenberg, A. L. (1985): "Work Organization and Workforce Commitment: A study of Plants and Employees in the U.S. and Japan", American Sociological Review, 50, [s. p.].
- Lindenfield, Gael (1998). Cómo desarrollar la autoestima en niños y adolescentes. Madrid, España: Neo Person.
- Liou, K-T; Nyhan, R.C. (1994): "Dimensions of organizational commitment in the public sector: and empirical assessment", Public Administration Quarterle; Spring, 18(1), 99-118.
- Litwin, G. y Stinger, H. (1968). Organizational climate. USA: Simón & Schuster, pp. 68-70.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). Motivation and organizational climate. USA: Harvard Business School, p. 104.
- Lloret, S., González, Roma, V., Luna R., y Peiró, J. M. (1993). El cuestionario CSLPS-EAP/33. Un estudio acerca de su validez. Psicológica, 14, 21-31.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of Job satisfaction. Chicago, USA: Rand McNally Collage Publication, pp. 1319-1328.
- Loli Pineda, Alejandro (2000). La autoestima y los valores organizacionales en estudiantes universitarios de Lima. Lima, Perú. Instituto de Investigaciones Psicológicas, UNMSM, pp. 6-8.
- Loli Pineda, Alejandro (2005). "Compromiso organizacional de los trabajadores y su relación con algunas variables demográficas". Instituto de Investigaciones Psicológicas, UNMSM. Lima, Perú. 9 (1), 37-67.
- Loli Pineda, Alejandro (2005). Inventario de autoestima para adultos (ALPEL) Forma AD. Lima, Perú. Celtronic del Perú SAC., pp. 6-15.

- Loli Pineda, Alejandro y López Vega, Ernestina (1998). "Autoestima y valores en la calidad y la excelencia" Lima, Perú. Instituto de Investigaciones Psicológicas, UNMSM, pp.14-21.
- Loli, P. Alejandro y Cuba, B. Edgardo (2007). Autoestima y compromiso organizacional en trabajadores de una Universidad Pública de Provincias. Lima, Perú. Revista Peruana IIPSI, Facultad de Psicología, 10 (1), 103-108.
- López, Evelin (1995). Objetivos organizacionales. Obtenido de la Red Mundial el 15 de octubre del 2006: www.altagerenciaonline.com/salesforum/colombia/salesforum.swf
- Lounsbury, J. W., y Hooper, L. L. (1986). A vacation Fromm work. Changes in work and non-Work outcomes. Journal of Applied Psychology, 71, 392-401.
- Mahoney, J. y Pandian, J. R. (1992): "The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management". Strategic Management Journal, 13, 363-380.
- Mañas, M. A., Marcos, J., Tyson, S., y González, E. (2005). Factores antecedentes de la conducta de ciudadanía organizacional: un estudio en la administración pública. Comunicación presentada al V Internacional Workshop, Human Resources Management. Sevilla, España, 19-21.
- Mañas, Miguel A.; Carmen salvador; Joan Boada; González, Esperanza y Agulló, Esteban (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedente del compromiso organizacional. Revista Española Psicothema. 19 (3), 395-400.
- Marmar Solomon, Charlene (1992). The Loyalty Factor. Personnel Journal. 9 (1), 52-62.
- Martínez, H. Nora. (1994). Crisis financiera y cultura organizacional. México: Siglo XXI, pp. 161-191.
- Mathieu, J., Zajac, D. (1990). "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment". Psychological Bulletin, 108, (2), 171-194.
- Mathieu, J., Zajac, D. (1990). "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment". Psychological Bulletin, 69, (3), 372-378.

- Mayer, R. C.; Schoorman, F.D. (1992): "Predicting participation and production outcomes through a two dimensional model of organizational commitment", Academy of Management Journal, 35, 671-684.
- Mayer, R. C.; Schoorman, F.D. (1998): "Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of March and Simon's model" Journal of Organizational Behaviour, 19, (1), 15-20.
- McClelland, D. C. y Litwin, G. (1967). A brief scoring manual for achievement motivation. Boston, USA: Mc Ber & Co., pp. 112-115.
- McElroy, J.C.; Morrow, P.C.; Laczniak, R.N. (2001): "External Organizational Commitment", Human Resource Management Review, 11, 237-256.
- McGee, G. W.; Ford, R. C. (1987): "two (or more) Dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance scales". Journal of Applied Psychology, 72, 638-642.
- McGregor, Douglas (1961). The Human Side of Enterprise, Nueva York, USA: Mc Graw Hill.
- Mendenhall, W. y Reinmuth, E. J. (1981). Estadística para administración y economía. México: W. I. Iberoamericana, pp. 189-234; 317-406 y 630-631.
- Mercado Salgado, Patricia (2002). El compromiso personal hacia la organización en hospitales de atención a la población abierta. Tesis Doctoral no publicada. México. UNAM, p. 31.
- Mercado Salgado, Patricia (2003). Descripción del compromiso hacia la profesión en enfermeras: de lo cuantitativo a lo cualitativo. México: Horizonte Sanitario (boletín), 1-17.
- Mercado, P. R. y Navarro del Ángel, D. (2008). El clima organizacional desde los recursos humanos: elemento de diagnóstico, gestión y cambio. Artículo sin fuente de revista. [s. p.].
- Meyer, H. H. (1968). Achievement motivation and industrial climates. En R. Tagiuri y G H. Litwin (dirs.) Organizational climate: exploration of a concept, Harvard Business School, pp.35-65.

- Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity, Journal of vocational behavior, 49, 61-91 y 252-276.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: theory, research, and application. California, USA: Sage Publications, pp.112-125.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1984): "Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. Journal of Applied Psychology, 69 (3), 372-378.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1991). Commitment in the Workplace, Theory, research and application. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, California, pp. 65-78.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1991): "A three-component conceptualization of Organizational Commitment". Human Resource Management Review, 1 (1), 61-98
- Meyer, J. P.; Allen, N. J., y Gellatly, I. R. (1990). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Análisis of Concurrent and Time-Lagged Relations. Journal of Applied Psychology, 75, 710-720.
- Meyer, J. P.; Allen, Natalie J. y Smith, Catherine A. (1993). "Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization". Journal of applied psychology, 78 (4), 538-551.
- Meyer, J. P.; Herscovitch, L. (2001): "Commitment in the workplace. Toward a general model". Human Resources Management Review, 11 (3), 299-326.
- Meyer, J. P.; Paunonen, S. V.; Gellatly, L. R.; Goffin, R. D. y Jackson, D. N. (1989): "Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment that counts". Journal of applied psychology, 74, 152-156.
- Meyer, J. P.; Stanley, D. J.; Herscovitch, L. Y Topolnytsky, L. (2002): "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences", Journal of Vocational Behavior, 61, 20-52.
- Michaels, R.E.; Cron, W.L.; Dubinsky, A.J.; Joachimsthaler, E.A. (1988): "Influence of formalization on the Organizational Commitment and Work Alienation of salespeople and industrial buyers", Journal of Marketing Research, 39 (3), 195-208.

- Michel. (1974). Ecología de la organización. México: Trillas, p. 352.
- Mintzberg, Henry (1996). Musings on Management, (abstract). Harvard: Business Review, julio-agosto.
- Montana, J. Patrick (2003). Administración. México: CECSA, pp.14 y 389.
- Morris, J. H., and Sherman, J.D. (1981): "Generalizability of an Organizational Commitment Model", Academy of Management Journal, 16, 372-378.
- Morrisey, L. George (1996). Planeación a largo plazo. México: Prentice Hall, pp. 2-40.
- Morrisey, L. George (1996). Pensamiento estratégico. México: Prentice Hall, pp.12-20.
- Morrisey, L. George (1996). Planeación táctica. México: Prentice Hall, p. 55.
- Morrow, P. C. (1983): "Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment", Academy Management Review, 8, 486-500.
- Morrow, P. C. (1993). The theory and measurement of work commitment. Jai Press Inc. Greenwich, Connecticut, pp. 638-649.
- Moss Kanter, Ross (1992). The Challenge of Organizational Change, USA: Harvard Business School Press.
- Moss Kelman, H. C. (1958): "Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change", Journal of Conflict resolution, 2, (1), 55-60.
- Mottaz, C. (1988). "Determinants of Organizational Commitment". Human Relations. 41, (6), 467-482.
- Mowday, R. T. (1998): "Reflections on the study and relevance of organizational commitment", Human Resource Management Review, 8 (4), 388-391.
- Mowday, R. T.; Porter, L. W.; Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York, USA: Academic Press, pp. 224-247.
- Mowday, R.T.; Porter, L.W.; Steers, R.M. (1979): "The Measurement of Organizational Commitment", Journal of Vocational Behavior, 14, 224-249.
- Muchinsky, P. M. (1993). Psychology applied to work.(Eight Edition). California, E.E.U.U: Pacific Grove Publishing Company.
- Navarro Edel, Rubén; García Santillán, Arturo y Casiano Bustamante, Rocío (2007). Clima y compromiso. México, 12 (1), 8-15.

- Near, J. P., Rice, R. W., y Hunt, R. G. (1980). The relationship between work and nonwork domains. A review of empirical research. Academy of Management Review, 5, 415-429.
- Nord, W. R. (1985). Organizational culture. USA: Sage, pp. 187-196.
- O'Reilly, C. A.; Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. Journal of Applied Psychology, 71, 492-499.
- O'Reilly, C. A.; Chatman, J.; Cadwli, D. F. (1991): "People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organizational fit". Academy of Management Journal, 34, 492-499 / 487-516.
- Océano/Centrum (1999). Diccionario de administración y finanzas. Barcelona, España: Océano, pp. 90, 106, 345 y 453.
- Oliver, N. (1990): "Rewards, investment alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development", Journal of Occupational Psychology, 63, (1), 20.
- Ostroff, C. y Schmin, N. (1993). Configurations of organizational effectiveness and efficiency. Academy of Management Journal, 36 (6), 1345-1361.
- Oz, F. (2001): "Organizational Commitment and ethical Behavior: an empirical study of information system professional", Journal of Business Ethics, 34, 22.
- Palma, S. (2003). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. Obtenido de la Red Mundial el 14 de febrero del 2007: <http://www.ilustrados.com/documentos/motivayclima.doc>
- Pavot, W., Diener, E., Colvin, C. R., y Sandivik, S. (1991). Further validation of the satisfaction with life scales: Evidence for the cross-method convergence of well-being. Social Indicators Research, 28, 1-20.
- Payne, R. L., Phersey, D. C. y Pugh, D. S. (1971). Organization structure, organizacional climate, and group structure: an explanatory study of their relationships in two British manufacturing companies. Occupational psychology. 45, 45-56.
- Peiró, J. M. (1984). Psicología de las organización, Madrid, España: UNED.

- Peiró, J. M., y Prieto, F. (1996). Tratado de Psicología del Trabajo. (Tomo I). Valencia, España: Síntesis. <http://dbiref.uvt.nl/iport?request=fullrecord&db=wo&lenguaje=eng&quey=72554>
- Penley, L.E.; Gould, S. (1988): "Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations", Journal of Organizational Behaviour, 9, 43-59.
- Pereda, S., y Barrachina, M. P. (1987). Satisfacción y rendimiento laboral en empleados en escuelas infantiles. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 6, 20-28.
- Peteraf, M.A. (1993): "The cornerstone of competitive advantage. A Resource-based view". Strategic Management Journal, 14, 179-192.
- Peters, T. y Waterman R. (1982). En busca de la excelencia. México: Lasser Press Latinoamericana, pp. 34-41.
- Pierce, J. L.; Dunham, R.B. (1987): "Organizational Commitment: Pre-employment propensity and initial work experiences"; Journal of Management, 13, 173-178.
- Popper, M. & Lipshitz, R. (2000). Organizational learning: Mechanisms, culture and feasibility. The Learning Organization. U.S.A; p. 30.
- Porrúa Hnos. (2004). Diccionario de etimologías grecolatinas. (40ª. ed.) México: Autor, pp. 18-23.
- Porrúa Hnos. (2004). Ley Federal del ISSSTE. México: Porrúa.
- Porrúa Hnos. (2007). Ley sobre el impuesto sobre la renta. México: Autor, pp. 15-17.
- Porrúa Hnos. (2008). Nueva Ley Federal del ISSSTE. México: Porrúa.
- Porter, L. W.; Steers, R. M.; Mowday, R. T.; Boulian, P. V. (1974): "Organizational Commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", Journal of Applied Psychology, 59 (5), 603-609.
- Porter, M. E. (2002). Ventaja competitiva. (2a. ed.). México: CECSA, p. 556
- Portilla, S. et. al. (2003). El emprendimiento nace dentro de las empresas. Universidad del Desarrollo. 14, Obtenido de la Red Mundial el 25 de enero del 2008: <http://www.udesarrollo.cl/cursos/sci/1100/cien/InformeCIEN N14.pdf>
- Powell, D. y Meyer, J.P. (2003): "Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment", Journal of Vocational Behavior, 65, 1-37.

- Price, J. L., y Muller, C. W. (2003). Absenteeism and turnover among hospital employees. International Nursing Review 50 (3), 173-182.
- Pritchard, R. P. y Karasick, B. W. (1973). The effects of organizacional climate on managerial job performance and job satisfaction. Organizacional behavior and human performance. 9, 126-146.
- Prokotenko, Joseph (1989). La gestión de la productividad. Suiza: OIT, p. 233.
- Puga Murguía, Carlos Eduardo (2002). Clima laboral: construcción de una herramienta tecnológico-administrativa. Tesis Doctoral no publicada. Facultad de Contaduría y Administración. UNAM: México, pp. 78-91.
- Ramírez Olvera, Maria Guadalupe. (1990). La influencia del nivel jerárquico sobre el clima laboral. Tesis Doctoral no publicada. Facultad de Psicología. México: UNAM, p. 4.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: the organization man revisited. Academy of Management Review, 12 (1), 460-471.
- Rees, Fran (1995). El liderazgo en los grupos de trabajo. México: Panorama, pp.15-34.
- Reichers, A. E. (1985): "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment" Academy of Management Review, 3 (10), 121-136.
- Reyes Soto, Federico. (1987). Diagnóstico del clima laboral dentro del desarrollo organizacional. Tesis Doctoral no publicada. Facultad de Psicología. México: UNAM, p. 8.
- Reza Trosino, Jesús C. (2000). Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones. México: Panorama.
- Reza Trosino, Jesús C. (2006). Antes y después de la capacitación ¿Qué? México: Grupo Gazca, pp. 7-19 y 60.
- Ritzer, G.; Trice, H.M. (1969): "An empirical study of Howard Becker's side-bet theory". Social Forces, 48, 475-479.
- Robbins, P. Sthepen y Coulter, Mary (1996). Administración. (5ª ed.). México: Prentice Hall, p. 462.
- Rodríguez Combeller, Carlos (1993). El nuevo escenario. México: ITESO, pp. 62-64.

- Rodríguez Combeller, Carlos (2004). Liderazgo contemporáneo: Programa de Actualización de Habilidades Directivas. México: ITESO/U. de C.; p. 495
- Rodríguez Estrada, Mauro (1993). Creatividad en la empresa. México: Pax, pp. 33-36.
- Rodríguez Estrada, Mauro (1993). Los valores, clave de la excelencia. México: McGraw Hill, p. 179.
- Rodríguez Flores, María E. (1998). Función directiva escolar. México: Ediciones Castillo, pp. 13-51.
- Rodríguez Ocampo, Eduardo. (1995). Investigación del clima laboral en una industria embotelladora mexicana mediante el modelo de diagnóstico organizacional Dorreg y sus implicaciones a la calidad total. Tesis Doctoral no publicada, Facultad de Psicología. UNAM: México, p. 10.
- Rodríguez Salazar, Manuel (1987). Efectividad organizacional: obstáculos e impulsores. México: Fondo Educativo Interamericano, pp. 97-98.
- Rodríguez Valencia, Joaquín (1990). Sinopsis de auditoría administrativa. México: Trillas.
- Rodríguez, D., Majlue, N., Abarca, N., y Bassa, I. (1998). Aspectos culturales de la gestión de empresas chilenas. México: Siglo XXI, pp. 225-253.
- Rodríguez, D.; Bozzo, C. y Arnold, M. (1989). Cultura organizacional e innovación: El caso de Goodyear - Chile. México: Siglo XXI, pp. 71-115.
- Rubio Navarro, E. (2007). Clima laboral. México. Obtenido de la Red Mundial el 4 de marzo del 2008: <http://www.el mundo.es/su dinero/noticias/noti12.html>
- Ruiz García, María Estela. (1995). Clima laboral y frustración en una organización pública. Tesis Doctoral no publicada, Facultad de Psicología. México: UNAM, p. 500.
- Ruiz Olabvénaga, José Ignacio. (1995). Sociología de las organizaciones. Barcelona, España: Universidad De Deusto, p. 500.
- Sager, J. K.; Johnston, M. W. (1989): "Antecedents and outcomes of Organizational Commitment: a study of salespeople", Journal of Personal Selling and Sales Management, Spring, 9 (1), 30-41.
- Salancik, G., y Pfeffer, J. (1977). An examination of need-satisfaction models of job attitudes. Administrative Science Quarterly, 22, 427-456.

- Salancik, G.R. (1977): "Commitment and the control of organizational behaviour and belief". En Staw; B.M.; Salancik, G.R. (eds.): New directions in organizational behaviour, St. Clair, Chicago, USA: pp. 1-54.
- Salvador, C. (2005). Componentes del compromiso y su influencia en la satisfacción del cliente. Anales de Psicología, 20 (3), 316-322.
- Santamaría, Sandra (1996). Objetivos de la acción educativa. Obtenida de la Red Mundial el 15 de octubre del 2006: http://monografias.com/trabajos16/objetivos-educacion/objetivos_educacion.shtml
- Santos, Maria Josefa (1995). Cultura y tecnología en la organización industrial mexicana: UNAM, p.117.
- Sarason, B. Seymour (2003). El predecible fracaso de la reforma educativa. España: Octaedro, pp. 31-57.
- Schein, E. (1970). Organizational Psychology. Englewood Cliffs, NJ. USA: Prentice Hall. [s. p.].
- Schein, H. Edgar (1982). Dinámica de la carrera empresarial. México: Fondo Educativo Interamericano, pp. 97-98.
- Schneider, B. y Bartlett, C. J. (1968). Individual differences and organizacional climates: 1. The research plan and questionnaire developmen. Personnel psychology, 21, 323-332.
- Secretaría de Educación Pública (1987). Manual del Director del Centro de Estudios Tecnológicos del Mar. México: Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica, pp. 33-34; 75 y 102.
- Secretaría de Educación Pública (2002). Programa de Desarrollo de la Educación Tecnológica 2001-2006. México: Autor, pp. 4; 16-17; 20; 62-68; 76-85 y 87.
- Secretaría de Educación Pública (2004). Modelo de la Educación Media Superior y Superior. México: COSNET, pp. 4-5; 12-18 y 45-46.
- Secretaría de Educación Pública (2006). Indicadores de desempeño y gestión. México: Autor, pp. 1-127.
- Secretaría de Educación Pública (2007). Evaluar para mejorar. México: COSNET, pp. 1-14.

- Secretaría de Educación Pública (2007). Instructivo para evaluar el ciclo escolar 2007 – 2008. México: COSNET.
- Secretaría de Educación Pública (2008). Planeación, programación y evaluación Oficialía Mayor. México: Autor, pp.13-14.
- Secretaría de Educación Pública (2009). El Sistema Nacional de Educación Tecnológica: México: Autor, p. 21.
- Secretaría de Educación Pública (2009). Portal de la Dirección General de la Dirección General de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar. México, pp. 20-23. Obtenido de la Red Mundial el 5 de junio del 2009: <http://www.sems.gob.mx>
<http://www.ses.gob.mx>
- Senge, P.; Ross, R.; Smith, B.; Roberts, Ch. y Kleiner, A. (1998). La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. Barcelona, España: Gránica, p. 593.
- Serra Rojas, Andrés (1983). Derecho administrativo (tomo I). (12^a. ed.). México: Porrúa, pp. 473-511.
- Sheerens, J. y Bosker, R. (1997). The foundations of Educational Effectiveness. Oxford: Permagon Elsevier Science, pp. 13-15.
- Sheldon, M. E. (1971): “Investments and involvement as mechanism producing commitment to the organization”. Administrative Science Quarterly, 16, 143-150.
- Slocombe, E. Thomas y Dougherty, W. Thomas (1998). Dissecting Organizational Commitment and Its Relationship with Employee Behavior. Journal of Business and Psychology, 4 (1), 469-491.
- Smircich, L. (1985). Concepts of culture and organizational análisis. USA: Administrative Science, pp. 338 -342.
- Socorro, Félix (1997). ¿Identificación o compromiso: la diferencia entre querer y tener que hacer el trabajo? Obtenido de la Red Mundial el 4 de abril del 2006: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=166> <http://www.degerencia.com/fsocorro>
- Sparrow, Paul R. Gaston Kevin. (1996). Generic Climate maps: a strategic application of climatesurvey data. Journal of organizacional behavior. 17, 679-698.
- Steers, R. M. (1977). Organizacional effectiveness: a behavioral view. (4a.ed.). California, USA: Goodyear Publishing, p. 204.

- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. Administrative Science Quarterly, 22, 46-56.
- Steers, R.M.; Porter, L. W. (1987). Motivation and work behavior. New York, USA: McGraw Hill, pp. 6-7, 203.
- Stufflebeam, Daniel L. y Shinkfield, Anthony J. (1989), Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica, Barcelona, España: Páidos, pp. 18-21.
- Stumpf, S.A.; Hartman, K. (1984): "Individual exploration to Organizational Commitment or Withdrawal", Academy of Management Journal, 27, 308-329.
- Sumanth, J. D. (1999). Administración para la productividad. México:CECSA, p.145.
- Tagiuri, R.I. (1968). The concep of organizational climate. USA: Harvard University, pp.11-34.
- Tait, M., Padgett, M. Y., y Baldwin, T. T. (1989). Job and life satisfaction. A reevaluation of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the stydy. Journal of Applied Psychology. 74, 502-507.
- Takeuchi, Hirotaka y Nonaka, Ikujiro (1999). La organización creadora de conocimiento, México: Oxford University Press.
- Taormina, R. J. (1994). "The Organizacional Socialization Inventory", Journal of Selection and Assessment, 2 (1), 133-145.
- Tett, R.P.; Meyer, J.P. (1993): "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover; Path analyses based on met analytic findings" Personnel Psychology, 4, 259-293.
- Toro Álvarez, F. (1998). Predicción del Compromiso Personal a través del Clima Organizacional. Revista Colombiana de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 12 (3), 2-20.
- Torres Solís, José Ramón (1999). Guión metodológico para la presentación de propuestas de investigación. México: Universidad Autónoma de Chiapas, pp. 1-10.
- Torres Solís, José Ramón (2006). Propuesta de investigación. (Diapositivas). México, 1-56.

- Vandenberghe, C. (1996). "Assessing organizacional commitment in a Belgian context: evidence for the three-dimensional model", Applied Psychology: an International Review, 45 (1), 371-386.
- Vandenberghe, C.; Bentein, K.; Stinglhamber, F. (2004): "Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and aoutcomes", Journal of Vocational Behavior, 82, (2), 331-348.
- Vandenberghe, R. J.; Self, R.M.; Seo, J.H. (1994): "A critical examination of the internalization, identification, and compliance commitment measures", Journal of Management, 20, (6), 535-547.
- Vinagre, B. H. (1998). Cambio organizacional en la flexibilidad cultural de Brasil. Siglo XXI, pp. 209-224.
- Watson, G.W. y Papamarcos, S.D. (2002): "Social capital and organizational commitment", Journal of Business and Psychology, 4 (16), [s. p.].
- Weber, Max (1984). Economía y sociedad. México: Fondo de Cultura Económica.
- Weber, Max (1988). El político y el científico. México: Fondo de Cultura Económica.
- Weiss, H. Carol (2004). Investigación evaluativa. (2ª. ed.). México: Trillas, pp.39-71.
- Wiener, Y. (1982): "Commitment in the Organization: A normative view", Academy of Management Review, 7 (3), 418-428.
- Wisdom (1999). Gestao Organizacional S/C Ltda. <http://www.wisdom.com.br/wd009por.htm>
- Wright, T. A., y Doherty, E. M. (1998). Organizational behavior "redisco-vers" the role of emotional well-being. Journal of Organizational Behavior, 19, 17-21, 481-487.
- Yañez Elías, Virginia. (1983). Diagnóstico de clima organizacional en una empresa privada. Tesis Doctoral no publicada. Facultad de Psicología. México: UNAM, p. 15.
- Young, B.S.; Worchel, S. y Woehr, D. J. (1998): "Organizational Commitment Among Public Service Employees" Public Personnel Management, 45 (4), 467-490.
- Zaccaro, S., Dobbins, G. (1989): "Contrasting group and organizational commitment: evidence for differences among multinivel attachments". Journal of Organizational Behavior, 10 (1), 267-273.

- Zamora Ruiz, Francisco (2003). Clima laboral. Revista “El Graduado”. Boletín informativo del Ilustre Colegio Oficial de Graduados Sociales de Madrid. España 42, 39-40.
- Zúñiga Molina I. (s/f). “Tendencias generales y problemas comunes en la conceptualización de la evaluación educativa”, en Evaluación de programas y proyectos educativos, Centro Regional de Educación de Adultos y Alfabetización Funcional para América Latina (CREFAL). [s. p.].

Documentos oficiales