



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

*Influencia de los factores personales y organizacionales
sobre el compromiso organizacional de los trabajadores
de una institución pública hidalguense. Caso: IPH.*

PROYECTO TERMINAL

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

L. A. ALEJANDRA DE JESÚS GUZMÁN DIMAS

Director del proyecto terminal:

Dr. Tirso Javier Hernández Gracia

Co-directora del proyecto terminal:

Dra. Ma. del Rosario García Velázquez

Septiembre, 2018

San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México.



DR. JULIO CÉSAR LEINES MEDÉCIGO
DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
PRESENTE.

La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado "Influencia de los factores personales y organizacionales sobre el compromiso organizacional de los trabajadores de una institución pública hidalguense. Caso: IPH", realizado por la sustentante Alejandra de Jesús Guzmán Dimas, con número de cuenta 184101, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 73 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente.

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Por lo que la sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso, para acceder al examen de Grado en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.

Atentamente
"AMOR, ORDEN Y PROGRESO"
San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 3 de agosto de 2018.

El comité


Dr. Danae Duana Ávila
PRESIDENTE


Dra. Karina Valencia Sandoval
SECRETARIO


Dr. Tirso Javier Hernández Gracia
VOCAL


Dra. Ma. Del Rosario García Velázquez
SUPLENTE

Vd. Bo.


Dr. Jesús Ibarra Zamudio
DIRECTOR



AGRADECIMIENTOS

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por el apoyo económico otorgado y por permitirme acceder a un mundo académico más competitivo y de excelencia.

A la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, por haberme abierto las puertas para realizar mis estudios de posgrado y brindarme la oportunidad de hacer un intercambio académico en el extranjero.

A la Dirección de Planeación de IPH por las facilidades brindadas para llevar a cabo el presente estudio de caso.

A mi director de proyecto terminal, el Dr. Tirso Javier Hernández Gracia, por compartir sus conocimientos y experiencia, por su orientación, tiempo y paciencia, pero sobre todo por su confianza a lo largo de estos años.

Al Cuerpo Académico “Gestión y Desarrollo Empresarial” del Área Académica de Administración del Instituto de Ciencias Económico-Administrativas, conformado por el Dr. Tirso Javier Hernández Gracia, la Dra. Ma. del Rosario García Velázquez, el Dr. Danae Duana Ávila y la Dra. Karina Valencia Sandoval, por su retroalimentación, comentarios y sugerencias que contribuyeron al enriquecimiento y culminación de este proyecto.

A todos y cada uno de mis profesores de la maestría, por ser una pieza clave en mi formación humana y profesional.

A quienes directa o indirectamente son partícipes de este logro.

DEDICATORIA

A mis padres.

Como una pequeña muestra de retribución a su esfuerzo y sacrificio y porque es a ustedes a quienes debo todo lo que tengo y lo que soy.

A mis hermanos.

Por enseñarme el verdadero significado de la amistad y motivarme a ser un buen ejemplo para ustedes, el mérito también es suyo.

A las personas que ya no están a mi lado físicamente, pero que fueron, son y siempre serán parte de mis éxitos personales y profesionales.

ÍNDICE

Resumen/Abstact	9
Introducción	10
Capítulo 1. Metodología del estudio de caso	14
1.1 Antecedentes	15
1.2 Planteamiento del problema	16
1.3 Delimitación	17
1.4 Preguntas de investigación	17
1.5 Justificación	18
1.6 Objetivos	20
1.6.1 General	20
1.6.2 Específicos	20
Capítulo 2. Generalidades de la Institución Pública Hidalguense	21
2.1 Institución Pública Hidalguense	22
2.1.1 Antecedentes	22
2.1.2 Estructura organizacional	22
2.1.3 Misión, visión y objetivo	22
2.2 Dirección de Planeación	23
2.2.1 Descripción	23
2.2.2 Misión, visión y valores	24
2.2.3 Principales funciones	26
Capítulo 3. Marco teórico	28
3.1 Compromiso organizacional	29
3.1.1 Antecedentes y principales definiciones	29
3.1.2 Evolución conceptual	32
3.1.2.1 Enfoque «side-bet»	32

3.1.2.2 Enfoque psicológico	33
3.1.2.3 Enfoque multidimensional	34
3.1.2.3.1 Teoría de Meyer y Allen	35
3.1.2.3.2 Teoría de O'Reilly y Chatman	40
3.1.2.4 Nuevo modelo basado en dos dimensiones: tiempo y estilo de compromiso	41
3.1.2.5 La influencia combinada de compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo	45
3.1.3 Resumen sobre la evolución conceptual del compromiso organizacional	46
3.1.4 El compromiso organizacional en el sector público	49
3.2 Factores asociados al compromiso organizacional	50
3.2.1 Factores personales	50
3.2.2 Factores organizacionales	52
3.3 Estudios previos sobre la relación entre compromiso organizacional y factores personales y organizacionales	54
Capítulo 4. Diagnóstico del estudio de caso	64
4.1 Análisis cualitativo	65
4.1.1 Entrevista	65
4.1.2 Observación	66
4.2 Análisis cuantitativo	68
4.2.1 Descripción del instrumento	68
4.2.2 Variables analizadas	72
4.2.3 Descriptivo	73
4.2.4 Correlacional	80
Conclusiones	95
Propuesta	100

Referencias	120
Apéndice	132

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Definiciones de compromiso organizacional	30
Tabla 2	Evolución del compromiso organizacional	48
Tabla 3	Estructura cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1997)	69
Tabla 4	Codificación de los niveles de compromiso	71
Tabla 5	Coeficiente Alpha de Cronbach	72
Tabla 6	VARIABLES ANALIZADAS	72
Tabla 7	Resultados obtenidos de factores personales y organizacionales	74
Tabla 8	Resultados estadística descriptiva respecto al compromiso organizacional	75
Tabla 9	Niveles de compromiso en la Dirección de Planeación de IPH	79
Tabla 10	Nivel de compromiso por género	81
Tabla 11	Correlación compromiso-género	82
Tabla 12	Nivel de compromiso por edad	82
Tabla 13	Correlación compromiso-edad	83
Tabla 14	Nivel de compromiso por estado civil	83
Tabla 15	Correlación compromiso-estado civil	84
Tabla 16	Nivel de compromiso por antigüedad en la organización	85
Tabla 17	Nivel de compromiso por antigüedad en el puesto	85
Tabla 18	Correlación compromiso-antigüedad en la organización	86
Tabla 19	Correlación compromiso-antigüedad en el puesto	86

Tabla 20	Nivel de compromiso por nivel de estudios	87
Tabla 21	Correlación compromiso-nivel de estudios	88
Tabla 22	Nivel de compromiso por tipo de trabajador	88
Tabla 23	Correlación compromiso-tipo de trabajador	89
Tabla 24	Nivel de compromiso por salario	89
Tabla 25	Correlación compromiso-salario	90
Tabla 26	Nivel de compromiso por absentismo	91
Tabla 27	Correlación compromiso-absentismo	91
Tabla 28	Nivel de compromiso por rotación	92
Tabla 29	Correlación compromiso-rotación	92
Tabla 30	Nivel de compromiso por motivo de rotación	93
Tabla 31	Correlación compromiso-motivo de rotación	94
Tabla 32	Comparación entre marketing externo y marketing interno	102

ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICAS

Figura 1	Modelo de compromiso bidimensional de Cohen	44
Figura 2	Clasificación de antecedentes, correlaciones y consecuencias del compromiso organizacional	55
Figura 3	Vinculación de las actividades de marketing interno con los resultados de marketing externos	103
Gráfica 1	Niveles de compromiso afectivo en la Dirección de Planeación de IPH	77
Gráfica 2	Niveles de compromiso de continuidad en la Dirección de Planeación de IPH	78
Gráfica 3	Niveles de compromiso normativo en la Dirección de Planeación de IPH	79
Gráfica 4	Niveles de compromiso en la Dirección de Planeación de IPH	80

RESUMEN

El compromiso de los individuos constituye un tema de interés para el comportamiento organizacional ya que se ha asociado a ciertas actitudes, conductas y resultados laborales. La presente investigación aborda un análisis respecto al papel que desempeñan algunos factores personales y organizacionales sobre el compromiso de los trabajadores de la Dirección de Planeación de una institución pública hidalguense, tomando como base la Teoría Multidimensional de Meyer y Allen. La inclinación por llevar a cabo dicho análisis dentro de esta entidad se debe a que los directivos han identificado que la relación empleado-organización no es satisfactoria, además de que el reciente cambio en la administración les exige conocer y gestionar aquellos factores asociados con el compromiso de los empleados. A partir de los resultados obtenidos se desarrolló una propuesta que consiste en la implementación de un Plan de Marketing Interno que incluye una serie de estrategias cuyo objetivo es posibilitar la mejora del nivel del compromiso organizacional.

ABSTRACT

Commitment constitutes a topic of interest for the organizational behavior since it has been associated to certain attitudes, behaviors and labor results. The present investigation includes an analysis regarding the role played by some personal and organizational factors on the commitment of the workers of an Hidalgo public institution, based on the Multidimensional Theory of Meyer and Allen. The inclination to carry out this analysis in this organization is due to the fact that managers have identified that the employee-organization relationship is not satisfactory, and that the recent change in management requires to know and manage those factors associated with the commitment of the employees. Based on the results obtained, a proposal was developed that consists of the implementation of an Internal Marketing Plan that includes some strategies whose objective is to enable the improvement of the level of organizational commitment.

INTRODUCCIÓN

En el entorno actual de globalización, dinamismo, turbulencia y competitividad, la administración del capital humano se hace mucho más difícil (Bayona, Goñi y Madorrán, 2000), motivo por el cual, el estudio del comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones constituye, hoy en día, una tarea decisiva para los directivos, considerando que el aspecto humano es el factor más importante puesto que tiene influencia sobre el éxito o fracaso de las mismas (Díaz, 2013).

Uno de los temas de interés dentro del comportamiento organizacional se ha dirigido a determinar aquellos aspectos que forman y mantienen el compromiso de los individuos (Betanzos, Andrade y Paz, 2006). La investigación en esta área se debe, principalmente, a la necesidad de estudiar la relación entre tal compromiso y los resultados obtenidos por la institución con el fin de crear y retener una fuerza de trabajo comprometida que contribuya positivamente al logro de los objetivos (Ghosh y Swamy, 2014).

Pero, conservar o aumentar el nivel de compromiso de los colaboradores no es tarea fácil ya que los directivos se enfrentan al reto de administrar una mezcla heterogénea de personas. Es decir, lograr el involucramiento de los empleados con los objetivos organizacionales exige tener en cuenta aspectos relacionados con su género, edad, estado civil, nivel de estudios, entre otros (Díaz, 2013). Asimismo, considerar que factores propios de la empresa tales como el salario, el tipo de contrato o la jornada laboral, tienen beneficios tangibles e intangibles en el compromiso de los empleados (Jiménez y Moyano, 2008).

Por otra parte, la naturaleza de las organizaciones del sector privado y del público ha sido durante mucho tiempo un tema de debate, y, aunque se les ha restado importancia a sus distinciones atendiendo a la premisa de que su gestión debe ser la misma independientemente del sector al que se haga alusión (Lyons, Duxbury y Higgins, 2006), existen diferencias fundamentales entre ambos sectores (Goulet y Frank, 2002). Por un lado, el papel de las organizaciones públicas, como lo es IPH (como se ha convenido llamar por cuestiones de confidencialidad a la

institución en la que se realizó el presente estudio de caso) es satisfacer las necesidades e intereses de la sociedad, de manera que se puede afirmar que los servicios públicos son prestaciones que ofrece el Estado, motivo por el cual, los usuarios y/o derechohabientes de estas dependencias están en condición de exigir servicios de calidad, de ahí la importancia de garantizar el compromiso de los trabajadores.

A fin de establecer estrategias de mejora, en la presente investigación se aborda un estudio de caso en el cual se analiza la relación entre factores personales y organizacionales y el compromiso de los empleados de la Dirección de Planeación de una institución pública hidalguense, denominada IPH, con base en la Teoría Multidimensional de Meyer y Allen.

El trabajo se divide en cuatro capítulos, siendo el primero de ellos la metodología sobre el estudio de caso, en el cual se hace referencia a la problemática detectada y a los alcances y límites del estudio, se especifican las principales preguntas de investigación, se exponen las razones que llevaron a realizar el estudio y los objetivos definidos al inicio de este.

El segundo comprende el marco contextual, el cual describe los antecedentes, estructura organizacional y funciones de la Dirección de Planeación de IPH, unidad en la cual se desarrolló el trabajo.

El tercer capítulo corresponde al marco teórico dentro del cual se hace una revisión de la literatura respecto a las variables estudiadas: factores personales y organizacionales y la conceptualización, evolución e importancia del compromiso organizacional; proporcionando un punto de referencia para interpretar los resultados obtenidos en el estudio.

El diagnóstico del estudio de caso señala los resultados de la aplicación del instrumento de medición de compromiso organizacional y su asociación a factores

personales y organizacionales mismos que permitieron conocer las características de la institución donde se realizó el trabajo de investigación.

Posteriormente se integran las conclusiones y, de manera conjunta, se presenta una propuesta de mejora que consiste en la implementación de un Plan de Marketing Interno compuesto de seis estrategias relacionadas con prácticas de RR. HH. para incrementar el nivel de compromiso organizacional de los trabajadores de IPH. Asimismo, se incluyen las fuentes de apoyo que se utilizaron a lo largo del trabajo para sustentar la investigación. Adicionalmente, el presente trabajo contiene el instrumento de medición utilizado para recabar la información.

CAPÍTULO 1

METODOLOGÍA SOBRE EL ESTUDIO DE CASO

1.1 Antecedentes

Las empresas están obligadas a ser más competitivas; para lograrlo, es necesario analizar el entorno externo e interno, así como los recursos de los que disponen para hacerle frente. Dentro de estos recursos, el más valioso es el humano por ser el que posee los conocimientos, experiencia, destrezas, capacidades y habilidades necesarias para el logro de los objetivos (Bayona et al., 2000).

No obstante, el éxito o fracaso de una organización no depende únicamente de dicho recurso, sino también de la habilidad para integrarlo. Así, la gestión del capital humano se convierte en un factor decisivo, pues de esto depende, en parte, conseguir alinear los intereses individuales con los organizacionales para asegurar una relación de beneficio entre ambas partes (Betanzos y Paz, 2007).

En este sentido, la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones ha tenido un impulso en los últimos años, gracias al interés por parte de las entidades en conocer el comportamiento de los individuos dentro de este contexto (Tejada y Arias, 2005). Un concepto fundamental para esta disciplina es el Compromiso Organizacional.

Dicho constructo, entendido como «el grado en que un empleado se identifica con su organización y con sus metas, así como el de su deseo por permanecer en ella» (Davis y Newstrom, 2001, citados en Maldonado et al., 2014), tiene un impacto directo en las actitudes y conductas del empleado, por lo cual muchos directivos se plantean con frecuencia cómo aumentar el nivel de compromiso de sus colaboradores.

Esta interrogante surge ya que las organizaciones, al ser entendidas como entidades económicas compuestas por múltiples personas, se enfrentan al problema fundamental de lograr que cada cual se involucre con los objetivos tomando como base la pluralidad que existe dentro de ellas (Arias et al., 2003). Esto significa que se tiene una mezcla heterogénea de personas, en términos de género,

edad, estado civil, nivel de estudios, entre otros. En la medida en que dicha diversidad se administre de manera positiva, se garantizan mejores resultados en el esfuerzo por lograr la unidad de objetivos (Díaz, 2013). Asimismo, se ha reconocido que existen factores propios de las empresas (tales como salario, tipo de contrato, jornada...) que tienen beneficios tangibles e intangibles en términos de satisfacción, motivación y, por supuesto, compromiso organizacional (Jiménez y Moyano, 2008). Por ello, es importante para las empresas conocer no solo el grado y tipo de compromiso de sus miembros, sino también qué factores se relacionan con él, pues de esta forma, los directivos estarán en condición de tomar decisiones al respecto.

Por otro lado, dado que las organizaciones públicas son el brazo ejecutor del gobierno, el papel que desempeñan dentro de la sociedad es de suma importancia en virtud de que a través de estas el Estado busca satisfacer los intereses y necesidades de la comunidad. No obstante, a pesar de que el estudio de la naturaleza de las diferencias entre las organizaciones del sector privado y las del público se ha centrado en su estructura organizacional y de que la Nueva Gestión Pública (NGP) ha restado importancia a las distinciones sectoriales a través de su sugerencia implícita de que «la gestión es la gestión» independientemente del sector, existe poca pero contundente evidencia de que los empleados del sector privado muestran mayores niveles de compromiso que los del público (Lyons et al., 2006).

1.2 Planteamiento del problema

Derivado de lo anterior, surge el interés por analizar los factores asociados a la falta de compromiso dentro de IPH que es una institución del sector público en la que se ha identificado que la relación empleado-organización no es satisfactoria dado que existe poco sentido de pertenencia y apego hacia la misma, lo cual se ha visto reflejado en índices altos de rotación y absentismo, generando que el desempeño de sus trabajadores no sea el óptimo. De igual forma, el reciente cambio en la

administración de IPH exige a los nuevos directivos conocer y gestionar aquellos factores asociados con el compromiso organizacional (género, estado civil, antigüedad, tipo de trabajador, salario...) de los empleados en aras de lograr un mejor desempeño.

1.3 Delimitación

El diseño del presente estudio de caso es de tipo no experimental de corte transversal y tiene un alcance descriptivo y correlacional, pues su finalidad es, en principio describir las características de la unidad objeto de estudio, así como conocer el grado de asociación que existe entre las variables: factores personales y organizacionales y el compromiso organizacional.

El trabajo se llevó a cabo en la Dirección de Planeación de IPH, institución pública de salud ubicada en el estado de Hidalgo, México, para 2017 y se consideró al 100 % de su población (86 trabajadores) atendiendo a los criterios autorizados por la organización y por la naturaleza de la misma (estudio de caso).

Para efectos de esta investigación, se consideraron como factores personales los siguientes: género, edad, estado civil, antigüedad (en la organización y en el puesto) y nivel de estudios; y como organizacionales se analizaron: tipo de contrato, salario y niveles de ausentismo y rotación.

1.4 Preguntas de investigación

De acuerdo con el modelo tridimensional de Meyer y Allen, ¿en qué nivel se encuentra cada dimensión de compromiso organizacional de los trabajadores de IPH?

¿Los factores personales (género, edad, estado civil, antigüedad en el puesto y en la organización y/o nivel de estudios) se encuentran asociados de forma significativa con el compromiso organizacional de los trabajadores de IPH?

¿Los factores organizacionales (tipo de trabajador, salario, absentismo y/o rotación) están correlacionados con el compromiso organizacional de los trabajadores de IPH?

¿Existen áreas de oportunidad en IPH para mejorar el nivel de compromiso de los empleados?

¿Qué estrategias podrían adoptar los directivos de IPH a fin de mejorar sus prácticas de gestión relacionadas con el compromiso de sus empleados?

1.5 Justificación

Según Chiavenato (2007) en el marco actual de competitividad en el mundo de los negocios, «el éxito depende de la eficaz administración de los recursos humanos».

La importancia que reviste la comprensión del comportamiento humano se debe a que los individuos constituyen un elemento esencial en el logro de los objetivos organizacionales por su singularidad y dificultad de imitación (Peregrino y Barbosa, 2016). El estudio sobre el vínculo entre el trabajador y la empresa, ha sido, es y será uno de los temas de mayor interés para los directivos. En virtud de esta situación, la Psicología ha ido ganando terreno en el ámbito organizacional (Tejada y Arias, 2005).

Una figura importante para la Psicología Organizacional es el compromiso. El interés por este constructo se debe a que es considerado como una actitud relacionada con el trabajo que, además, tiene la capacidad de influir sobre el comportamiento de los empleados (Gallardo, 2008). Pero, cabe señalar que el

compromiso organizacional no solo es importante en el sector privado, sino también dentro de las dependencias gubernamentales, las cuales deben responder satisfactoriamente a las necesidades de servicio de la gente, para lo cual es pertinente desarrollar estrategias que permitan mantenerlo e/o incrementarlo (Bozlagan, Dogan y Daoudov, 2010).

La presente investigación resulta conveniente debido al reciente cambio de la administración en IPH, hecho que obliga a los directivos a entender la naturaleza de este constructo y conocer qué dimensión de compromiso es la que prevalece en sus trabajadores.

Por otra parte, las implicaciones prácticas radican en que permitirá contribuir en la mejora de la actual gestión del talento humano al implementar las propuestas desarrolladas a partir de los resultados obtenidos, mismas que están orientadas a incrementar el nivel de compromiso de los colaboradores.

Considerando la evidencia de que los empleados del sector público muestran menores niveles de compromiso que los del sector privado (Lyons et al., 2006), la relevancia social de lograr una mayor comprensión de los procesos relacionados con el compromiso organizacional y del desarrollo de estrategias de mejora al respecto dentro de esta institución, tendrá implicaciones para los empleados, la organización y la sociedad en general, como lo han sugerido Mowday, Porter y Steers (1982).

Adicionalmente, su trascendencia reside en que las estrategias que se implementen en la Dirección de Planeación pueden replicarse en otras áreas de IPH, así como en instituciones similares y con las mismas características.

1.6 Objetivos

1.6.1 General

Medir el nivel de compromiso organizacional de los trabajadores de la Dirección de Planeación de IPH a partir del modelo tridimensional de Meyer y Allen así como su relación con los factores personales y organizacionales para desarrollar estrategias de mejora.

1.6.2 Específicos

Aplicar el cuestionario de compromiso organizacional desarrollado por Meyer y Allen a los trabajadores de la Dirección de Planeación de IPH con el objetivo de identificar qué dimensión es la que prevalece en la institución.

Reconocer la influencia de los factores personales (género, edad, estado civil, antigüedad en el puesto y en la organización y/o nivel de estudios) y organizacionales (tipo de trabajador, salario, absentismo y/o rotación) sobre el compromiso organizacional de los empleados de la Dirección de Planeación de IPH en aras de gestionar positivamente la diversidad existente dentro de la institución.

Desarrollar estrategias que posibiliten la mejora del nivel de compromiso organizacional de los trabajadores de la Dirección de Planeación de IPH.

CAPÍTULO 2

GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN PÚBLICA HIDALGUENSE

2.1 Institución Pública Hidalguense

2.1.1 Antecedentes

De acuerdo con el Manual de Organización de la Dirección de Planeación de IPH proporcionado por la encargada de la misma, IPH es una institución pública hidalguense de salud, cuyo origen se remonta a la segunda década del siglo pasado. Es un Organismo Público Descentralizado (OPD) que ha ido adquiriendo diferentes nombres a lo largo de su historia, atendiendo a dicho proceso de descentralización del nivel federal al nivel estatal. Tiene presencia a nivel estatal, dividiéndose en diferentes unidades que describen y delimitan sus ámbitos de acción.

2.1.2 Estructura organizacional

La institución está integrada por 12 100 empleados, de los cuales 4 930 son de base, 2 614 eventuales y contrato, 420 de confianza, 2 575 son regularizados y 1 561 formalizados. Su estructura organizacional contempla una Dirección General, tres Subdirecciones, cuatro Niveles Desconcentrados y cinco Direcciones de línea directa al titular de IPH. Dentro de estas últimas se encuentra la Dirección de Planeación, área en la que se llevó a cabo el estudio de caso, misma que cuenta con 86 empleados organizados en 4 subdirecciones, 11 departamentos y una coordinación administrativa. El número de empleados de base en esta Dirección es de 31, 36 son de contrato y 19 de confianza.

2.1.3 Misión, visión y objetivo

Misión

«IPH es una dependencia encargada de proteger la salud de los usuarios de los servicios, mediante la promoción e implementación de programas»

y políticas nacionales, estatales y regionales para la prevención, restauración y conservación de la salud, bajo criterios de equidad, excelencia, calidad y calidez que coadyuve al desarrollo humano y mejore las condiciones de vida de las familias en el Estado». (Coordinación Administrativa de IPH, 2012, p:7)

Visión

«Ser una institución de alta capacidad resolutive en la atención integral de los problemas de salud de la población del Estado, que cuente con recursos humanos profesionales y especializados para el desarrollo de sus atribuciones y con infraestructura y equipos de calidad comprobada que nos mantenga a la vanguardia de los adelantos tecnológicos que en materia de salud existen a nivel mundial». (Coordinación Administrativa de IPH, 2012, p:7)

Objetivo

«Proporcionar la atención integral de los servicios de salud a la población en el Estado, en coordinación con las instituciones del sector e implementando las políticas, programas y estrategias establecidas por las autoridades federales y estatales y cumpliendo y haciendo cumplir la legislación aplicable». (Coordinación Administrativa de IPH, 2012, p:8)

2.2 Dirección de Planeación

2.2.1 Descripción

«La Dirección de Planeación, es una dirección perteneciente a IPH, de línea directa del titular del organismo encargada de coordinar a través de los procesos de planeación, programación y presupuesto, que la

oferta de las acciones encaminadas a la preservación y fortalecimiento de la salud, se otorguen en atención a la cobertura, con eficiencia, equidad y eficacia, basados en sistemas y procesos que permitan el pleno aprovechamiento de los recursos humanos, financieros y técnicos, sustentado en sistemas de información y evaluación para el correcto seguimiento». (Coordinación Administrativa de IPH, 2012, p:14)

La Dirección contribuye a la realización de los objetivos de salud pública administrando un sistema de información en salud que proporciona fundamentos para la asignación de recursos, establece el orden organizacional y evalúa el desempeño del sistema.

2.2.2 Misión, visión y valores

Misión

«Garantizar la protección de la salud definiendo, implementando y evaluando políticas, programas y servicios encaminados a la investigación, promoción, prevención, restauración y conservación de la salud, a través de una atención integral, basada en criterios de universalidad, equidad, excelencia y calidad, que fomente el desarrollo humano y contribuya a elevar el nivel de vida de los hidalguenses». (Coordinación Administrativa de IPH, 2012, p:14)

Visión

«Ser una institución líder y rectora que, a través de políticas y estrategias, norme y garantice el acceso a servicios con calidad para la atención y preservación de la salud en forma confiable, resolutiva e innovadora, contribuyendo así al bienestar social de los hidalguenses». (Coordinación Administrativa de IPH, 2012, p:15)

Valores

De acuerdo con el Manual de Organización de la Dirección de Planeación de IPH (2012), sus valores son los siguientes:

«Honestidad. Es fundamental demostrar una congruencia entre el pensar y el actuar, de tal manera que se logre una conciencia clara ante sí mismo y ante los demás.

Lealtad. El equipo de trabajo debe conocer, adoptar y aplicar los principios y valores que rigen a la institución, en aras de conseguir un desarrollo laboral transparente y fiel.

Responsabilidad.- El equipo de trabajo de la Dirección de Planeación de IPH, debe cumplir con los compromisos laborales reconociendo, aceptando y respondiendo por las acciones llevadas a cabo para alcanzarlos.

Compromiso. El equipo de trabajo de la Dirección de Planeación de IPH irá más allá del simple deber, desarrollará sus actividades laborales con orgullo y sentido de pertenencia y en pro del mejoramiento continuo de la institución.

Ética profesional. El personal la Dirección de Planeación de IPH, está comprometido en trabajar, bajo la suma de valores y principios que rigen su comportamiento profesional, permitiendo una convivencia cordial y respetuosa de las virtudes de cada integrante.

Humildad. Es la virtud que tienen los integrantes del equipo de trabajo de la Dirección de Planeación de IPH respecto a la consciencia de las propias limitaciones y debilidades y al actuar a partir de este conocimiento.

Respeto. Es la demostración de un comportamiento ético para con los compañeros, subordinados, jefes y personal que conforman la Dirección de Planeación, así como hacia los usuarios de la misma.

Espíritu de servicio. La Dirección de Planeación de IPH, fomenta en sus trabajadores la búsqueda constante de nuevas soluciones como estrategia para otorgar los servicios que demanda la población hidalguense.

Calidad. Es desempeñar las funciones de manera competente, así como brindar un servicio que cumpla las necesidades y expectativas de los usuarios». (p.15)

2.2.3 Principales funciones

Igualmente, el Manual de Organización de la Dirección de Planeación de IPH (2012), señala que las funciones que realiza esta unidad son:

- «Definir, instrumentar, implementar y dirigir los procesos de planeación, programación, presupuesto y evaluación del organismo.*
- Integrar el programa operativo anual del organismo y autorizar su distribución presupuestal.*
- Autorizar los movimientos presupuestales que modifiquen el programa operativo anual.*
- Dirigir la integración del plan estratégico y evaluación programática del organismo.*
- Definir, instrumentar y coordinar el sistema de planeación integral del organismo, estableciendo acciones estratégicas a corto, mediano y largo plazo con base en el análisis de los recursos financieros que se asignan para la inversión y operación.*
- Realizar la evaluación del desempeño del organismo a partir de la estructura, aplicación, actualización y seguimiento de las matrices de indicadores de resultados.*
- Implementar el sistema de registro de indicadores y evaluación del organismo establecido por los niveles Federal y Estatal.*

- Dirigir la revisión y actualización periódica de la estructura orgánica y los manuales de organización y de procedimientos del organismo.
- Definir e implementar los lineamientos para la actualización de los manuales de organización y de procedimientos de las unidades del organismo.
- Dirigir la administración del programa de desarrollo de tecnologías de la información y de redes de comunicación interna del organismo, impulsando el desarrollo de nuevos sistemas informáticos y la actualización tecnológica del equipo y programas que se utilizan.
- Concentrar y procesar la información estadística a partir del control y operación de los sistemas de información que permita la validación de la calidad de la información correspondiente para la toma de decisiones.
- Realizar estudios de factibilidad técnica de obras y acciones que soporten la inversión y gestionar la autorización correspondiente ante las instancias competentes.
- Coordinar el análisis y certificación de procesos del organismo bajo estándares de la norma ISO y otras aplicables.
- Validar los expedientes técnicos de obra y equipamiento de unidades para dar soporte a la autorización presupuestal.
- Las demás que determine la persona titular de la Dirección General y las disposiciones legales». (p:17)

CAPÍTULO 3

MARCO TEÓRICO

3.1 Compromiso organizacional

3.1.1 Antecedentes y principales definiciones

La gestión del Capital Humano constituye una práctica fundamental desde el punto de vista estratégico de la empresa, de ahí el interés por parte de los directivos en conocer las relaciones que surgen entre individuos y organización. Estas relaciones han sido estudiadas a través de diferentes conceptos, siendo uno de ellos el compromiso organizacional (Bayona et al., 2000).

La relevancia de este constructo radica en el hecho de que es un indicador de actitudes laborales que comúnmente se vincula a ciertos resultados organizacionales (Maldonado et al., 2014). Es justamente por esta razón que, hacia 1960, surgen los primeros estudios sobre compromiso organizacional, pues se tenía la creencia de que los empleados comprometidos tendrían un mejor rendimiento y se reduciría el absentismo y la rotación del personal (Falcão y Bittencourt, 2014), además de que este se relacionaba con otras variables de interés como la participación y la satisfacción laboral (Mathieu y Zajac, 1990).

Porter, Steers, Mowday (1979), desarrollaron el primer estudio sobre compromiso, bajo el enfoque del comportamiento organizacional, definiéndolo como «el grado de identificación y participación de un individuo en una organización determinada caracterizado por: a) una gran aceptación de los objetivos y valores organizacionales; b) la voluntad de ejercer un esfuerzo en pro de la organización, y c) un claro deseo de querer seguir perteneciendo a la misma».

Sin embargo, son las aportaciones de Meyer y Allen, las que han provocado mayor impacto (Mañas et al., 2007). Estos autores identifican tres variables que componen el compromiso: las organizacionales, dentro de las que se encuentra la naturaleza del trabajo, el estilo de liderazgo, las políticas de recursos humanos, la descripción del puesto, entre otras; las personales, que incluyen la edad, género,

antigüedad en el puesto, motivación, etcétera; y, por último, las del entorno, entre las que destacan las oportunidades laborales (Ruiz de Alba, 2013).

Los diversos trabajos que se han realizado sobre compromiso laboral coinciden en que el compromiso es un constructo multidimensional (Calderón, 2016), no obstante no existe un acuerdo generalizado sobre cuántas y cuáles son dichas dimensiones (Betanzos et al., 2006), además de que el estudio sobre compromiso se ha abordado desde diferentes perspectivas como la organizacional y de marketing, la psicológica e, incluso, la económica (Betanzos y Paz, 2007).

Con la creciente popularidad del concepto de compromiso organizacional, se cuenta con una amplia variedad de definiciones y enfoques, algunas de las cuales se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1

Definiciones de compromiso organizacional

Año	Autor	Definición
1960	Becker	Vínculo que establece el individuo con su organización y que es resultado de las pequeñas inversiones hechas a lo largo del tiempo.
1974	Buchanan	Sentimiento de apego hacia los objetivos y valores organizacionales resultado de la condición del empleado como un integrante comprometido con la organización.
1975	Etzioni	Intervención positiva del empleado en su trabajo.
1975	Franklin	Deseo de acatar las normas de la organización y permanecer en la misma.
1979	Mowday, Steers Y Porter	Grado de identificación y participación de un individuo en una organización determinada caracterizado por:

Fuente: Elaboración propia a partir de Mowday et al. (1979), Allen y Meyer (1996), Salvador (2005), Betanzos y Paz (2007), Juaneda y González (2007), Domínguez et al. (2013).

Tabla 1
(Continuación)

Año	Autor	Definición
		<ul style="list-style-type: none"> a) una gran aceptación de los objetivos y valores organizacionales b) la voluntad de ejercer un esfuerzo en pro de la organización, y c) un claro deseo de querer seguir perteneciendo a la misma.
1986	O'Reilly y Chatman	Vínculo psicológico desarrollado por un individuo hacia su organización, que refleja el grado en el cual interioriza o adopta característica o perspectivas de la organización.
1993	Cotton	Proceso participativo, resultado de combinar información, influencia y/o incentivos, donde se usan todas las capacidades personales para estimular el apego de los empleados hacia el éxito institucional.
1996	Meyer y Allen	Vínculo psicológico entre el empleado y su organización que hace menos probable que el empleado salga voluntariamente de la organización.
2013	Domínguez, Ramírez y García	Es uno de los mecanismos que poseen los directivos para analizar la lealtad y vinculación de sus trabajadores que existe cuando las personas se identifican con la misma o cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están muy integrados y son totalmente congruentes.

Para efectos de la presente investigación, se tomará como referencia la definición de Mowday et al. (1979) porque a través de ella se infiere que el compromiso no solo es resultado de las creencias y opiniones de un individuo, sino también de sus acciones, además de que a partir de los tres tipos de comportamiento identificados en la conceptualización, el término compromiso se delimita al entorno laboral.

Aunque los diferentes enfoques del compromiso coinciden en que este conlleva un vínculo que implica ya sea un comportamiento o una actitud, mismo que supone

forzosamente un beneficio a la entidad (Juaneda y González, 2007), a lo largo del estudio sobre compromiso organizacional se hallan discrepancias en torno a la naturaleza del término (actitudinal vs. comportamental) y a sus dimensiones (unidimensional vs. multidimensional), por lo que resulta conveniente analizar su evolución de acuerdo a los diferentes enfoques que han contribuido a su conceptualización (Juaneda y González, 2007).

3.1.2 Evolución conceptual

3.1.2.1 Enfoque «side-bet»

Desarrollado por Becker en la década de 1960, este enfoque fue uno de los primeros intentos de estudiar un marco conceptual amplio sobre el compromiso organizacional desde del vínculo del empleado-organización (WeiBo, Kaur y Jun, 2010).

Según la teoría de Becker, la relación establecida por el empleado con su organización es resultado de «pequeñas inversiones», las cuales se valoran a causa de que su acumulación hace difícil la separación. Las personas hacen «apuestas laterales» (side-bets) cuando toman una acción que aumenta los costos asociados con discontinuar otra acción relacionada (Allen y Meyer, 1990). La influencia de esta teoría se aprecia en la dimensión de compromiso de continuidad en la escala de Meyer y Allen (Ghosh y Swamy, 2014).

De acuerdo al trabajo de WeiBo et al. (2010) sobre la evolución de este constructo, Becker identifica el compromiso organizacional como un predictor importante de la rotación del personal, afirmación que ha sido apoyada por los trabajos posteriores a esta teoría. Según estos estudios, el compromiso debe ser medido mediante la evaluación de las razones que llevan a un individuo a abandonar la institución.

El enfoque de Becker y las escalas que utilizó fueron adoptados por la investigación posterior para conceptualizar y examinar el compromiso con la organización y/o con el puesto.

Para la evaluación de la teoría de Becker, Ritzer y Trice (1969, citados en WeiBo et al., 2010) ofrecieron la Escala Ritzer-Trice (RTS) que podía utilizarse para la medición del número de empleados que son percibidos como perdidos. Alutto y Hrebiniak (1973, citados en WeiBo et al., 2010) se basaron en esta escala, proponiendo la suya propia (HAS), pero esta no satisfizo los criterios de contenido y validez.

Mientras que la teoría «side-bet» fue abandonada como líder de las teorías sobre compromiso, la estrecha relación entre compromiso con la organización y la rotación afectó a la mayoría de los estudios posteriores. La rotación se consideró como el principal efecto de la falta de compromiso. La influencia del enfoque «side-bet» es evidente en la escala de Meyer y Allen, específicamente en su dimensión de compromiso de continuidad.

3.1.2.2 Enfoque psicológico

El segundo periodo en la evolución sobre compromiso organizacional fue desarrollado por Porter et al. (1974, citados en WeiBo et al., 2010). La concepción sobre compromiso se desplazó de «side-bets» tangibles al apego psicológico hacia la organización. La escuela de la dependencia afectiva trató de describir al compromiso como una combinación de actitud e interés en los beneficios económicos. La retención de los empleados no se atribuye solo a dichos beneficios, sino a la influencia afectiva hacia la organización (Ghosh y Swamy, 2014).

El compromiso era definido por Porter y sus seguidores como «...la fuerza de identificación y participación de un individuos en una organización en particular...» (Mowday et al., 1979). Afirmaron que el compromiso organizacional se componía de tres partes: una fuerte creencia y aceptación de las metas y valores

organizacionales, participación o voluntad de ejercer un esfuerzo en pro de la organización y lealtad o deseo de permanecer en ella.

Sin embargo, a pesar de que Porter y sus colegas habían contribuido a la evolución de este constructo, continuaban con una de las premisas básicas de la teoría de side-bet: los fuertes lazos entre compromiso y rotación de personal.

En su empeño por medir el compromiso de los empleados, desarrollaron el OCQ (Organizational Commitment Questionnaire), que constaba de 15 ítems. Según los propios autores, al diseñarlo quisieron que fuera una herramienta fácil de administrar y que se pudiera usar en diferentes organizaciones entre una amplia variedad de empleados (Gallardo, 2008).

Lo que le ha permitido esta herramienta gozar de aceptación y apoyo generalizado han sido sus buenas propiedades psicométricas, hecho que no impide que haya tenido detractores. Ha sido criticada por falta de homogeneidad, pero sobre todo por reflejar más las intenciones de posibles comportamientos (como rotación y desempeño) que las actitudes. Estas críticas lograron que los investigadores fueran más cautos en su utilización, de modo que optaron por usar una versión abreviada del OCQ que omitía seis ítems que se podían asociar a la rotación y al desempeño.

Debido a las críticas de la escala, la necesidad de una alternativa al OCQ se hizo evidente, para lo cual Meyer y Allen y O'Reilly y Chatman desarrollaron una propuesta más apropiada.

3.1.2.3 Enfoque multidimensional

Las teorías de Becker y Porter pertenecían a una era de una sola dimensión, después de ellos, en la década de 1980, dos de los enfoques multidimensionales principales corresponden a las aportaciones de Meyer y Allen y O'Reilly y Chatman (WeiBo et al., 2010).

3.1.2.3.1 Teoría de Meyer y Allen

La teoría tridimensional de Meyer y de Allen (1984, 1990, 1997), ha sido el principal enfoque sobre compromiso organizacional por más de dos décadas. Como lo indican Ghosh y Swamy (2014), los inconvenientes resultantes de la incorrecta ejecución de la Teoría «Side-bets» de Becker sirvieron de base para la investigación de estos autores pues se argumenta que las escalas desarrolladas por Alutto et al. (1973) y Ritzer y Trice (1969) midieron el compromiso actitudinal en lugar de las «apuestas laterales». Meyer y Allen afirmaron que la mejor manera de medir apuestas laterales era emplear indicadores que pudieran analizar las percepciones con respecto al número y la magnitud de las apuestas laterales que un individuo ha hecho. Después de comparar la interrelación entre las escalas comunes que miden el compromiso organizacional, desarrollaron dos escalas: una que medía el compromiso afectivo y otra el otro compromiso de continuidad.

La escala de compromiso afectivo desarrollada fue una mejora significativa en comparación con el OCQ y fue capaz de evaluar hasta qué punto un empleado deseaba seguir formando parte de una organización debido a un apego emocional, mientras que la de compromiso de continuidad lo hizo respecto a la conciencia sobre los costos asociados con dejarlo.

Posteriormente en el año 1990, Meyer y Allen propusieron la tercera dimensión de la escala de Compromiso Organizacional: el compromiso normativo, el cual se deriva del deseo de seguir siendo miembro de la organización debido a un sentimiento de obligación.

Aunque estos autores coinciden con el resto de los enfoques en considerar al compromiso como un vínculo entre el empleado y la organización que trae consigo una menor probabilidad de rotación, la naturaleza de ese vínculo difiere. Mientras que los empleados con un fuerte compromiso afectivo permanecen porque así lo desean, aquellos en los que prevalece el de continuidad lo hacen por necesidad y,

en los que domina el compromiso normativo, porque sienten la obligación de hacerlo (Allen y Meyer, 1990).

Las tres dimensiones se caracterizaron como «componentes distinguibles» del compromiso, en lugar de «tipos», puesto que los empleados pueden experimentar cada uno de estos estados psicológicos en diversos grados. Por lo tanto, la «suma neta» del compromiso de un individuo con la organización, refleja cada uno de esos estados (Allen y Meyer, 1990).

De acuerdo con Meyer y Allen (1990), dadas las diferencias conceptuales entre dichos componentes parece razonable sugerir que cada uno de ellos se desarrolla independientemente de los otros en función a diferentes antecedentes.

A continuación, se presenta una breve explicación de cada una de las dimensiones del compromiso organizacional de acuerdo a la teoría de Meyer y Allen.

a) Compromiso afectivo

El enfoque más común del compromiso organizacional en la literatura es aquel en el cual este se considera un apego afectivo o emocional a la organización, de tal manera que un individuo fuertemente comprometido se identifica, participa y disfruta de pertenecer a la organización (Allen y Meyer, 1990). Este punto de vista fue abordado por Kanter, quien describió el «compromiso de cohesión» como el apego y afectividad de un individuo hacia el grupo, mientras que Buchanan lo conceptualizó como el apego afectivo a la meta y valores de la organización y su rol en la relación con estos. El enfoque de compromiso afectivo es, quizás, mejor representado por las aportaciones de Porter et al. (1979), quienes definieron el compromiso organizacional como la identificación de la persona con una organización en particular, así como su grado de participación dentro de la misma.

Meyer y Allen (1991, citados en Rivera, 2010) señalan que el compromiso afectivo es el vínculo emocional que los individuos forjan con la organización al percibir que sus necesidades y expectativas han sido satisfechas.

Este tipo de compromiso describe la lealtad afectiva hacia la organización. En esta dimensión, los sentimientos de los empleados son la fuente de su compromiso, ser parte de la organización da orgullo puesto que estos se identifican plenamente con ella, por lo tanto están dispuestos a hacer sacrificios en aras de lograr los objetivos de la misma. El afectivo es considerado como un tipo de compromiso fuerte (Bozlagan et al., 2010).

Asimismo, Meyer y Allen (1990) sugieren que los antecedentes del apego afectivo a la organización se dividen en cuatro categorías: características personales, características del trabajo, experiencias de trabajo y características estructurales; sin embargo, la evidencia más fuerte se ha proporcionado para los antecedentes de la experiencia de trabajo, especialmente aquellas experiencias que satisfacen las necesidades psicológicas de los empleados para sentirse cómodos dentro de la organización y competente en el papel de trabajo.

b) Compromiso de continuidad

Para muchos autores, el sentimiento juega un rol mínimo en la conceptualización del compromiso. En su lugar, el compromiso es visto como una tendencia para engancharse a líneas de actividad coherentes, basada en el reconocimiento individual de los costos asociados a la interrupción de dicha actividad. Kanter, por ejemplo, definió el compromiso de continuidad como aquello que ocurre cuando hay un beneficio relacionado con la participación continua y un costo asociado con dejarla.

Para Stebbins el compromiso de continuidad es la conciencia de la imposibilidad de cambiar de trabajo debido a los inmensos costos implicados. El

compromiso inducido por los costos ha sido típicamente evaluado usando una medida desarrollada por Ritzer y Trice y modificada por Hrebiniak y Alutto, que requiere que los encuestados indiquen la probabilidad de que salgan de la organización dados varios incentivos para hacerlo. Es dudoso, sin embargo, que esta medida realmente refleje el compromiso basado en los costos. Incluso, el hecho de que los altos puntajes en la escala reflejen la falta de voluntad de abandonar la organización, a pesar de los incentivos atractivos para hacerlo, sugiere que se puede estar midiendo la vinculación afectiva más que el compromiso inducido por los costos (Allen y Meyer, 1990).

Meyer y Allen, por su parte, refieren que el compromiso de continuidad es el reconocimiento por parte del individuo de los costos financieros, físicos y psicológicos, así como de las oportunidades de encontrar otro empleo si decidiera abandonar la organización. Es decir, el vínculo es resultado del sentimiento por parte del colaborador de que ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo en la institución, por lo cual, dejarla significaría perder mucho, de esta manera su apego hacia la misma incrementa si, además, percibe que sus oportunidades fuera de ella son reducidas, no obstante, espera que dichas oportunidades mejoren para abandonarla.

En esta dimensión de compromiso el beneficio material/financiero hace que los empleados permanezcan en ella. Por lo tanto, el de continuidad no se considera como un tipo de compromiso fuerte. La estabilidad de los empleados en la empresa depende de las circunstancias y su desempeño está en función de cumplir con lo estrictamente necesario para asegurar su continuidad en su empleo (Rivera, 2010), no hacen sacrificios por sus organizaciones a menos de que se vean obligados a hacerlos y, la abandonarán en cuanto se les presente la primera oportunidad que implique mayores beneficios financieros (Bozlagan et al., 2010).

El componente de continuidad del compromiso organizacional también se desarrolla sobre la base de dos factores: la magnitud y / o el número de inversiones

que realizan los individuos y la percepción de la falta de alternativas (Meyer y Allen, 1990).

c) Compromiso normativo

Un enfoque menos común pero igualmente viable ha sido considerar el compromiso como una creencia sobre la responsabilidad de un individuo hacia la organización (Allen y Meyer, 1990). Wiener (1982) definió el compromiso como «la totalidad de las presiones normativas intencionadas para actuar de una manera que cumpla con los objetivos e intereses de la organización» y sugiere que los individuos exhiben comportamientos únicamente porque creen que es lo correcto y lo moral. Aunque no se refieren a ella como compromiso, otros autores han identificado normas personales (definidas como obligaciones morales internalizadas) como contribuyentes importantes a la conducta, incluyendo la terminación del empleo con una organización. La única medida de este compromiso basado en obligaciones en la literatura es la escala de tres ítems usada por Wiener y Vardi, en la cual se pregunta a los encuestados la medida en que sienten que una persona debe ser leal a su organización, debe hacer sacrificios en su nombre y no criticarla. Aparte de la consistencia interna, no se informan las propiedades psicométricas de la escala.

De acuerdo a Bayona y Goñi (2007, citados en Rivera 2010), el compromiso normativo surge a partir del sentimiento de obligación por permanecer dentro de la institución porque «es lo correcto». Asimismo, Bozlagan et al. (2010) señalan que este tipo de compromiso deriva del hecho de que los empleados creen que deben trabajar en la organización por razones éticas y de conciencia.

Meyer y Allen (1990) señalan que el componente normativo del compromiso organizacional está influenciado por las experiencias del individuo antes de la entrada (familiarización / cultural / socialización) y posterior (socialización organizacional) en la organización.

3.1.2.3.2 Teoría de O'Reilly y Chatman

Una de las principales contribuciones de esta teoría se ubica en la distinción entre antecedentes y consecuencias del compromiso y los resultados de este. Definen al compromiso como una afiliación psicológica que una persona siente hacia la organización que se manifiesta a partir del grado en que es capaz de adoptar y adaptarse a las reglas de la organización, es decir su conformidad con estas. Argumentaron que el vínculo psicológico entre un empleado y su organización puede ser resultado de distintas combinaciones de tres elementos psicológicos: cumplimiento, identificación e internalización (Cabrera y Urbiola, 2012).

El cumplimiento se da cuando las actitudes y comportamientos se adoptan para ganar reconocimientos específicos, no por creencias compartidas. La identificación ocurre cuando un empleado se siente orgulloso de pertenecer a un grupo, respeta sus valores y logros sin la necesidad de adoptarlos como propios para evitar, de esta manera, el conflicto. Y, la internalización, se obtiene cuando los valores de la organización son congruentes con los de los individuos (WeiBo et al., 2010).

Otro aporte interesante de estos autores fue su punto de vista sobre los resultados del compromiso organizacional. Mientras que Becker y Porter y sus colegas hicieron hincapié en el compromiso como un factor determinante de la rotación, O'Reilly y Chatman sostuvieron que la afiliación psicológica podía tener como resultado otras conductas como el Comportamiento de Ciudadanía Organizativa (OCB por sus siglas en inglés).

Aunque O'Reilly y Chatman presentaron un enfoque interesante sobre el compromiso, por razones poco claras, pocos investigadores han seguido este enfoque. En contraste, el de Meyer y Allen se convirtió en el enfoque dominante para el estudio del compromiso.

3.1.2.4 Nuevo modelo basado en dos dimensiones: tiempo y estilo de compromiso

Todas las teorías propuestas anteriormente muestran ciertas limitaciones y, por lo tanto, se hicieron esfuerzos por minimizarlas a través de una teoría que sostenía que el compromiso organizacional era bidimensional: instrumental y afectivo. Además, se hizo una marcada diferencia entre la propensión al compromiso que se desarrolló antes de la entrada de una persona en una organización y las actitudes de compromiso que se desarrollaron después de esta, es decir, la importancia del marco temporal en el desarrollo del compromiso organizacional (Ghosh y Swamy, 2014).

En 1982 Mowday et al. hicieron señalaron la diferencia entre el compromiso actitudinal y el conductual. Según ellos, el compromiso actitudinal se centró en el proceso por el cual la gente llegó a pensar en su relación con la organización. El compromiso conductual está relacionado con el proceso por el cual los individuos se involucraron y se asociaron con cierta organización y sus tratos hacia ellos. Esta distinción fue sutil pero importante (Weibo et al., 2010).

Sobre esta base, Cohen (2003) desarrolló una teoría que contempló dos dimensiones: tiempo y bases del compromiso. Respecto al primer componente, argumenta que los individuos no comenzarán en determinada organización sin una cierta actitud hacia el compromiso, por lo tanto, la intención podría ser predictor del compromiso organizacional. Sin embargo, esas intenciones son las percepciones generales de compromiso que fueron desarrolladas en el proceso de socialización y fueron influenciadas por creencias personales, valores, expectativas sobre el trabajo y las experiencias previas. Los estudios se han referido a estas actitudes como la propensión al compromiso, que influye en el compromiso con la organización desarrollado después de la entrada. La propensión al compromiso se desarrolla antes de entrar en la organización y los niveles más altos de ella tienen más probabilidades de impactar el desarrollo del compromiso real después de la

entrada. Este concepto fue abordado por Mowday en 1982 y examinado por Pierce y Dunham en 1987 y por Lee, Ashford, Walsh y Mowday para 1992.

El compromiso normativo se definió como el sentimiento de obligación moral hacia la organización que empujan a los empleados a permanecer en ella. Meyer y Allen (1997) argumentaron que este sentimiento de obligación moral podría ser moldeado por la socialización organizacional, además de los efectos de socialización temprana, pero antes, se desarrollaría durante la socialización individual temprana y la cultura de fondo.

La propensión al compromiso normativo puede ser definida como la creencia de que uno tiene la obligación moral de demostrar la lealtad y el deber en todas las situaciones sociales en las que uno tiene una implicación personal significativa. Una persona comprometida permanece en la organización no porque esté convencido de hacerlo en beneficio propio, sino porque cree que debe comportarse de esa manera porque es lo correcto.

Tal como se ha mencionado, la propensión normativa es relevante antes de la entrada en la organización. Como sugiere Angle y Lawson (1993), representa la inclinación a comprometerse y, como tal, se describe mejor como un valor personal que actúa como antecedente del compromiso (Brown, 1996). Como se mencionó anteriormente, la propensión al compromiso normativo es una actitud estable y está arraigada en las experiencias pasadas, particularmente a la cultura y la socialización. Se puede afectar poco por experiencias organizativas específicas o experiencias con otros focos relevantes de compromiso. Así, una diferencia entre esta conceptualización y la de Meyer y Allen (1991) es el marco de tiempo (Cohen, 2003).

Siguiendo la dimensión temporal, aquí se sugiere que la naturaleza del compromiso también es bidimensional, pre-entrada y post-entrada de los compromisos. Uno es instrumental, está fuertemente ligado y es parte del proceso

motivacional. La segunda dimensión considera el compromiso como un proceso normativo o afectivo resultante de la socialización o experiencias tempranas de uno. Cohen intenta eliminar las dificultades pasadas en la conceptualización del compromiso desde el costo de salir (compromiso de continuidad) a los beneficios de permanecer (compromiso instrumental). Mientras que la forma instrumental de compromiso puede ser descrita como un orden de compromiso de nivel inferior, los aspectos normativos y afectivos pueden ser caracterizados como mayores de compromiso (Weibo et al., 2010).

El modelo de Cohen (2003) sugiere dos dimensiones: el momento del compromiso (eje vertical) y las bases del compromiso (eje horizontal). El «momento del compromiso» distingue entre la «propensión al compromiso», que se desarrolla antes de entrar en la organización y el «compromiso organizacional», que se desarrolla después de entrar en la organización. La segunda dimensión, las «bases del compromiso», hace una distinción entre el compromiso basado en consideraciones instrumentales («propensión normativa al compromiso») y el compromiso basado en el apego psicológico («compromiso afectivo»).

Las dos primeras formas que se desarrollan antes de entrar en la organización son la «propensión instrumental al compromiso», que se deriva de las expectativas generales sobre la calidad del intercambio con la organización en términos de los beneficios y recompensas que se pueden obtener de él y la «propensión normativa al compromiso», que es una obligación moral general hacia la organización.

Las dos formas desarrolladas después de la entrada son el «compromiso instrumental», que resulta de la percepción de los empleados de la calidad del intercambio entre las contribuciones de uno y las recompensas que recibe. El «compromiso afectivo» es definido como un apego psicológico a la organización y es demostrado por la identificación con ella, la implicación emocional y un sentido de pertenencia. Estas formas están conceptualmente separadas entre sí, pero se

articularon porque las dos formas de compromiso previo a la entrada son determinantes para los dos compromisos posteriores a la entrada.

El compromiso normativo se entiende mejor como propensión al compromiso previo a la entrada, más que a la post-entrada y se desarrolla durante la socialización en la propia cultura, familia y entorno. Esto es, por lo tanto, inherente, en una forma general y no específica para ninguna organización. El compromiso instrumental refleja el apego basado en una relación de intercambio más tangible con la organización y es relevante para entender el compromiso de los empleados actuales. Sin embargo, ambos compromisos están influenciados principalmente por las experiencias organizativas de cada uno (Ghosh y Swamy, 2014).

La conceptualización del compromiso organizacional de Cohen (2003) se muestra en la Figura 1.

Compromiso		Bases del compromiso	
		Lazo instrumental	Lazo psicológico
Tiempo	Pre-entrada	Propensión instrumental al compromiso	Propensión normativa al compromiso
	Post-entrada	Compromiso instrumental	Compromiso afectivo

Figura 1. Modelo de compromiso bidimensional de Cohen.

Fuente: WeiBo et al., 2010.

El modelo bidimensional podría resolver dos problemas: primero, la alta correlación entre el compromiso afectivo y el compromiso normativo, pues aquí, el compromiso normativo como dimensión temporal se definió como propensión al compromiso afectivo. En segundo lugar, el compromiso instrumental sugerido en este enfoque puede resolver la limitación que se ha asociado con la definición y medición de la forma de compromiso de continuidad durante mucho tiempo; los problemas de la dimensionalidad del compromiso de continuidad así como sus débiles relaciones con las causas y los resultados, podrían resolverse definiéndolo como un compromiso instrumental que represente mejor la noción de intercambio.

En resumen, Cohen (2003) adopta un enfoque puramente actitudinal para evitar una superposición con las intenciones predictivas y la variable de resultado del comportamiento; hace una distinción entre la propensión al compromiso desarrollada antes de entrar en la organización y la desarrollada después de la entrada; enfatiza la fuerza motivacional o las bases detrás del compromiso y, hace énfasis en el compromiso afectivo como la forma de compromiso de mayor orden comparando el instrumental.

3.1.2.5 La influencia combinada de compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo

Somers (2009) sugiere que la investigación de este constructo debe centrarse en la influencia del compromiso sobre los resultados organizacionales. En su muestra de 288 enfermeras, los perfiles de compromiso se comparan con las intenciones de rotación, búsqueda de empleo, retiro del trabajo (ausentismo e impuntualidad) y estrés laboral. Emergieron cinco perfiles de compromiso empíricamente derivados: altamente comprometido, afectivo-normativo dominante, de continuidad-normativo dominante, de continuidad dominante y no comprometido. Las deducciones indican que los resultados organizacionales más positivos se asocian con el perfil dominante afectivo-normativo que incluía menores intenciones de rotación y menores niveles de estrés.

En la hipótesis de Somers hay ocho perfiles de compromiso dentro de las organizaciones: altamente comprometido, afectivo dominante, de continuidad dominante, normativo dominante, afectivo-de continuidad dominante, afectivo-normativo dominante, de continuidad-normativo dominante y no comprometidos. Cinco de los ocho perfiles de compromiso fueron reproducidos utilizando métodos de agrupación empírica (los perfiles afectivo dominante, afectivo-de continuidad dominante y normativo dominante no aparecieron). Somers sugiere que los procesos de compromiso pueden ser más complejos de lo que se pensaba anteriormente. Se apunta que los niveles relativos de compromiso de cada

empleado afectan el estado psicológico general de compromiso que se experimenta en la organización (WeiBo et al., 2010).

Los estudios de Somers están dirigidos a la exploración de la influencia combinada del compromiso en ciertos resultados organizacionales, especialmente los asociados a la retención de los empleados y el comportamiento de ciudadanía organizativa.

3.1.3 Resumen sobre la evolución conceptual del compromiso organizacional

El compromiso se definió y se estudió inicialmente como una construcción unidimensional vinculada a los costos asociados con la salida (Becker, 1960) o al apego emocional de un individuo hacia una organización (Mowday et al., 1979). Para evaluar el compromiso bajo la Teoría «Side-bet» se desarrollaron las escalas RTS y HAS, mientras que para el Enfoque Psicológico, perteneciente al periodo de la Dependencia Afectiva, se utilizó el OCQ. Aunque ambas teorías presentaron limitaciones, uno de sus supuestos sirvió como base para las siguientes investigaciones: la relación compromiso-rotación; relación que prevalece en los estudios sobre compromiso laboral hasta hoy en día.

A medida que avanzaba el trabajo en esta área, estas visiones de compromiso convergieron y se adoptó un nuevo marco multidimensional encabezado por el modelo de O'Reilly y Chatman y el de Meyer y Allen. El primero de ellos hace una distinción entre antecedentes y consecuencias del compromiso y los resultados de este, no obstante, el de Meyer y Allen es el modelo dominante, no solo del periodo multidimensional, sino a lo largo de las investigaciones al respecto. Meyer y Allen (1990) distinguieron tres formas distintas pero relacionadas de compromiso: afectivo, continuo y normativo y desarrollaron un cuestionario que incluye escalas para evaluar cada una de ellas (CCS, ACS y NCS). Los dos modelos sugieren, además de rotación, otras actitudes y comportamientos relacionados con el compromiso organizacional.

Más adelante, Cohen (2003) adopta un enfoque de modelo bidimensional para evitar una superposición con las intenciones predictivas y la variable de resultado del comportamiento, sus estudios superaron el entendimiento poco claro entre el compromiso afectivo y el compromiso normativo y el compromiso normativo definido como propensión a predecir el anterior, además de que enfatiza el compromiso afectivo como un compromiso de mayor orden. Por último, Somers (2009) sugiere que la investigación en compromiso debe enfocarse en la influencia combinada del compromiso en los resultados del trabajo.

La Tabla 2 muestra una visión integral de las principales aportaciones respecto al compromiso, abordadas anteriormente, señalando el periodo al que corresponde cada enfoque, su (sus) representante (s), el marco conceptual sobre el cual se desarrollan las teorías, los aspectos más relevantes de estas, los instrumentos desarrollados para medir el compromiso de los empleados, así como sus limitaciones y notas adicionales.

Tabla 2

Evolución del compromiso organizacional

Periodo	Representante	Marco conceptual	Ideas principales	Instrumentos	Limitaciones	Observaciones
Teoría "Side-bet"	Howard Becker (1960)	Relación contractual		RTS, HAS	Insatisfacción de contenido y validez discriminante	Definido por Allen como "Compromiso de continuidad"
Dependencia afectiva	Porter (1974, 1979), Mowday, Steers (1979)	Dependencia afectiva Tres factores relacionados: fuerte aceptación, participación y lealtad	Una dimensión CO conduce a la rotación de personal	OCQ	Fiabilidad aceptable; insatisfacción de validez determinante	Definido por Allen como "Compromiso afectivo"
Periodo multidimensional	O'Reilly y Chatman (1986)	Conformidad, internalización y compromiso de identificación; contribución; instrumento (baja dependencia) y dependencia afectiva (más profunda)	Multidimensional Tanto rotación como búsqueda de empleo, retiro, ausentismo, impuntualidad, estrés laboral, comportamiento de ciudadanía organizativa, etcétera		Falta de claridad en su mecanismo, pocos seguidores comparada con la teoría de Meyer y Allen	
	Meyer y Allen (1984, 1990, 1997)	Compromiso de continuidad y afectivo Compromiso normativo		CCS y ACS NCS	CCS, mejor validez de contenido y validez discriminante. ACS y NCS están altamente correlacionadas/relacionadas	
	Cohen (2003)		Dos dimensiones: el tiempo y estilo de compromiso. El tiempo se divide en antes (propensión) y después (actitudes de compromiso) de la entrada a la organización. El estilo de liderazgo se divide en instrumental y afectivo.		El modelo propuesto necesita ser validado	
Nuevo desarrollo	Somers (2009)		Teoría combinada; ocho perfiles de compromiso: altamente comprometido, compromiso afectivo dominante, compromiso de continuidad dominante, compromiso normativo dominante, compromiso afectivo-compromiso de continuidad dominante, compromiso afectivo-compromiso normativo dominante, compromiso de continuidad-compromiso normativo dominante, no comprometido		Mayor complejidad para medirlo claramente	

Fuente: WeiBo, et al. (2010).

3.1.4 El compromiso organizacional en el sector público

De acuerdo con Goulet y Frank (2002), aunque la mayor parte de la discusión sobre la naturaleza y el alcance de las diferencias entre los sectores público y privado se ha centrado en las diferencias estructurales de las organizaciones, también ha habido un interés desde hace tiempo en las diferencias de comportamiento de los empleados entre uno y otro sector, no obstante son limitadas en la literatura.

Lyons et al. (2006) sostienen que los empleados del sector privado demuestran un mayor compromiso con sus organizaciones que los del sector público. Lo anterior lo demuestran a través de su estudio titulado «Una comparación de los valores y el compromiso de empleados del sector privado, público y paraestatal», cuyos hallazgos indican que tanto los trabajadores de los sectores público y paraestatal reportaron niveles significativamente más bajos de compromiso organizacional que los del privado. Sugieren que, en relación con los del privado, menos empleados del sector público y del paraestatal consideran que sus metas y valores personales son compatibles con los de sus organizaciones.

Dicho estudio agregó más apoyo a la conclusión común de que los empleados del sector privado están más comprometidos con sus organizaciones que los empleados del sector público. La implicación de esta conclusión es que los empleados de los sectores público y paraestatal no se identifican tan fuertemente con los valores y metas de sus organizaciones como los empleados del sector privado. Como se ha señalado, el compromiso organizacional es antecedente de otros importantes resultados laborales, como el desempeño, la reducción del absentismo y la rotación de empleados; por el cual la falta de compromiso es un problema serio que las organizaciones públicas y paraestatales deben abordar. Además, los empleados comprometidos son críticos para el cumplimiento de los mandatos de la organización, particularmente en el ámbito del trabajo del conocimiento, donde los empleados no son fácilmente intercambiables. La tendencia hacia una gestión basada en los valores requiere, más que nunca, una fuerza de trabajo motivada y comprometida con las metas de la organización.

Zeffane (1994), por su parte, señaló una falta de explicación teórica clara para el menor compromiso relativo de la organización entre los empleados del sector público. Una explicación radica en las variaciones potenciales en lo que constituye la «organización». Aunque el compromiso organizacional en el sector privado se entiende fácilmente como un compromiso con la «empresa», el objetivo del compromiso es menos obvio en el sector público.

Romzek (1990) coincide con los autores anteriores, al sostener que las organizaciones gubernamentales corren el riesgo de caer por debajo de un umbral crítico de empleados dedicados-comprometidos.

3.2 Factores asociados al compromiso organizacional

3.2.1 Factores personales

De acuerdo con Arias et al. (2003), existen factores sobre los que la organización no tiene injerencia, sino que son propios de los individuos, entre los cuales, aparte de la personalidad, se encuentran los aspectos demográficos.

El Diccionario de la Lengua Española (2014), en su vigésima tercera edición, define demografía como el «estudio estadístico de una colectividad humana, referido a un determinado momento o a su evolución».

Por otra parte, la sociodemografía estudia estadísticamente las características sociales que describen a las poblaciones humanas y sus variaciones, incluyendo la medición, interpretación, análisis de los datos, así como proyecciones y predicciones a través del uso de herramientas técnicas para el manejo de la información cuantitativa y cualitativa (De Tejada, 2012).

En el marco de esta investigación, los mencionados factores «sociodemográficos» son denominados como «personales», y dentro de estos se consideran el género, la edad, estado civil, la antigüedad y el nivel de estudios, ya

que a partir de ellos se describirán estadísticamente las características de los trabajadores de la Dirección así como la manera en que se relacionan con el compromiso organizacional.

Género

El Diccionario de la Lengua Española (2014), define el género como el «grupo al que pertenecen los seres humanos de cada sexo, entendido desde un punto de vista sociocultural en lugar de exclusivamente biológico».

Mientras que el sexo se refiere a «las características determinadas biológicamente de los hombres y las mujeres en términos de los órganos reproductores y las funciones basadas en el complemento cromosómico y la fisiología», el género lo hace a la construcción social de hombres y mujeres, la cual varía dependiendo del tiempo, espacio y cultura de que se trate. Resulta importante diferenciar ambos términos, dado que suelen usarse indistintamente, pero son conceptualmente distintos (Yellow Window Management Consultants, 2009).

Edad

A pesar de que esta variable no precisa aparentemente de una definición conceptual previa, tan solo el Diccionario de la Lengua Española cuenta con seis definiciones distintas, por lo cual se opta por señalar la primera de ellas como referencia para situar la presente investigación, misma que se enuncia de la siguiente manera: «tiempo que ha vivido una persona o ciertos animales o vegetales» (Diccionario de la Lengua Española, 2014).

Estado civil

Se entiende por estado civil la «condición particular que caracteriza a una persona en lo que hace a sus vínculos personales con individuos de otro o de su mismo sexo» (Portales Médicos, 2014).

De igual manera, puede entenderse como la condición de las personas determinada por ciertos factores de su situación familiar desde el punto de vista del registro civil. Aunque las distinciones de dicha condición pueden variar de un Estado a otro, la clasificación de estados civiles más habitual comprende: soltero, casado, divorciado y viudo (Galindo, 2016).

Antigüedad

De acuerdo a Hernández y Juárez (2015), la antigüedad laboral es el tiempo durante el cual el trabajador mantiene un vínculo con su patrón, misma que puede dividirse en antigüedad en la empresa u organización y antigüedad en el puesto.

Nivel de estudios

Hace referencia a «cada uno de los tramos en que se estructura el sistema educativo formal, los cuales se corresponden con las necesidades individuales de las etapas del proceso psico-físico-evolutivo, social y cultural» (Portales Médicos, 2014).

3.2.2 Factores organizacionales

Este tipo de factores son aquellos en los que la organización puede influir más fácilmente en comparación con los personales, ya que estos últimos son los atributos que el individuo lleva consigo al ingresar a la organización (Arias et al., 2003).

Para efectos del presente caso de estudio se consideran como factores organizacionales los siguientes: tipo de trabajador, salario, absentismo y rotación.

Tipo de trabajador

El contrato -cualquiera que sea su forma o denominación- es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario (LFT, 2015, art. 20) y que incluye las condiciones más relevantes que regirán el vínculo entre patrón y trabajador, tales como jornada, salario y descansos.

Acorde al Artículo 25 de la Ley Federal del Trabajo, por la durabilidad de la relación laboral, esta puede clasificarse por obra o tiempo determinado, por temporada, de capacitación inicial o por tiempo indeterminado. Asimismo, esta ley contempla como categorías de trabajadores las siguientes: trabajadores de base, trabajadores de confianza, trabajadores eventuales e interinos. No obstante, en la práctica se ha podido constatar que dentro de la doctrina del derecho laboral se han hecho diversas clasificaciones de los trabajadores y se les han asignado, también, diferentes denominaciones. En aras de atender las características específicas de cada trabajador, IPH, por su parte, distingue las siguientes categorías: base, contrato, confianza, regularizados y formalizados. Para fines prácticos de esta investigación, dichas categorías conforman la variable «tipo de trabajador».

Salario

La Ley Federal del Trabajo señala que el salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. Asimismo, cabe señalar que se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo (LFT, 2015, arts. 82 y 84).

Absentismo

De acuerdo con Molinera (2006), el término absentismo laboral es el «incumplimiento por parte del empleado de sus obligaciones laborales, faltando al trabajo, cuando estaba previsto que acudiese al mismo, de manera justificada o injustificada, o no desarrollando su cometido de forma voluntaria durante una parte o la totalidad de la jornada».

Rotación

Chiavenato (1999, citado en Cabrera, Ledezma y Rivera, 2011) indica que esta variable se define como la fluctuación de trabajadores entre una organización y su entorno, la cual está dada por el número de personas que ingresan a la organización y el de las que salen de ella.

3.3 Estudios previos sobre la relación entre compromiso organizacional y factores personales y organizacionales

Mathieu y Zajac (1990), investigadores de la Universidad Estatal de Pensilvania, EE.UU., realizaron una búsqueda de estudios publicados relacionados con el compromiso organizacional, mismos que incluyeron correlaciones entre este y 48 variables.

En primera instancia, dividieron al compromiso en: actitudinal y calculador. El actitudinal lo definieron como «la intensidad relativa de identificación e involucramiento de un individuo con una organización particular», mientras que el segundo lo refirieron como el vínculo entre el empleado y la organización debido a las inversiones de este en forma de tiempo, planes de pensión, etcétera, por las cuales la persona percibe ciertos «costos ocultos» al abandonarla. Cabe señalar que el compromiso actitudinal y calculador no son conceptos totalmente distinguibles, y que la medición de cada uno contiene elementos del otro; además de que el constructo en sí puede observarse inicialmente a una organización debido

a las relaciones de intercambio (compromiso calculador), pero desarrolla actitudes coherentes con el mantenimiento de la pertenencia (compromiso actitudinal). Esto sugiere que los dos procesos pueden vincularse más estrechamente con el tiempo. Sin embargo, las dos formas de compromiso organizacional son suficientemente distintas para permitir comparaciones entre sus relaciones relativas con otras variables de interés.

Las 48 variables relacionadas con el compromiso organizacional se dividieron, a partir de los resultados del análisis, en tres categorías: antecedentes, correlaciones y consecuencias. Se consideraron «antecedentes» del compromiso las variables relativas a las características personales, al estado de rol, a las características del trabajo, a la relación con el grupo/líder y a las características organizacionales; las variables referentes a la motivación y a la satisfacción laboral constituyeron la categoría «correlaciones»; y fueron las variables relacionadas con el desempeño, aquellas que se consideraron como «consecuencias» del compromiso (véase Figura 2).



Figura 2. Clasificación de antecedentes, correlaciones y consecuencias del compromiso organizacional.

Fuente: Mathieu y Zajac, 1990.

Dado el alcance del presente estudio de caso, concierne analizar los resultados referentes a las variables incluidas en las subcategorías de características personales y desempeño laboral. En la primera subcategoría de la Figura 3, el análisis por tipo de compromiso indicó que la edad estaba significativamente más relacionada con el compromiso actitudinal que con el compromiso calculador, contrario a lo que muchos investigadores han sugerido (que la edad debería estar más relacionada con el compromiso calculador). Esta relación suele atribuirse a oportunidades alternativas limitadas y mayores costos en años posteriores. Sin embargo, Meyer y Allen (1984) han sugerido que los trabajadores de más edad se comprometen más con las actitudes en una organización por una variedad de razones, incluyendo una mayor satisfacción con sus empleos, haber recibido mejores puestos, etcétera.

Las correlaciones de estudio entre sexo y compromiso organizacional fueron codificadas de tal manera que los hombres estuvieron representados por valores más altos. El metanálisis indicó que las mujeres muestran una tendencia a ser más comprometidas que los hombres, aunque la magnitud de este efecto es pequeña, hecho que podría ser explicado de acuerdo a lo que Grusky (1966, citado en Mathieu y Zajac, 1990) argumentaba: «las mujeres se comprometerían más con una organización porque tenían que superar más obstáculos que los hombres para ganar afiliación». El análisis por tipo de compromiso ilustró una relación ligeramente más fuerte entre el sexo y el compromiso actitudinal, pero, en general, parece que no existe una relación consistente entre el sexo y los niveles de compromiso.

La educación mostró una pequeña correlación negativa con el compromiso. Aunque la magnitud de la relación era pequeña, fue significativamente más fuerte (es decir, más negativo), para actitudinal en comparación con el compromiso calculador. Mowday et al. (1982) llegaron a la conclusión de que «esta relación inversa puede deberse al hecho de que los individuos más preparados tienen mayores expectativas de que la organización puede ser incapaz de cumplir», lo cual también puede deberse a que estos tienen un mayor número de opciones de trabajo

y son menos propensos a afianzarse en cualquier posición o empresa (Mathieu y Zajac, 1990).

Respecto al estado civil, Mathieu y Zajac (1990) hallaron que poco trabajo teórico se ha dedicado a especificar por qué el estado civil puede estar relacionado con el compromiso, puesto que la mayoría de los autores parecen haberlo incluido más como una estadística descriptiva que como una variable explicativa. Parece estar más relacionado con el compromiso calculador porque, en general, los empleados casados tienen mayores cargas financieras. Sin embargo, esto resta un problema para la investigación futura porque había pocas muestras disponibles para llevar a cabo un análisis de este moderador.

A menudo se ha utilizado la antigüedad como una medida sustitutiva de las apuestas laterales (Meyer y Allen, 1984). La suposición general es que a medida que los individuos acumulan más años con una compañía, adquieren mayores inversiones. El análisis mostró que la antigüedad en la organización estaba más relacionada con el compromiso que la antigüedad en el puesto, aunque ambos efectos eran pequeños. Asimismo, mostró que la antigüedad en el puesto estaba significativamente más positivamente relacionada con el compromiso actitudinal, mientras que la antigüedad en la organización tendía a estar más positivamente relacionada con el calculador. Así, es probable que los años que pasan en una organización generen mayores apuestas laterales y desarrollen un mayor compromiso calculador. La dirección causal de estas relaciones (es decir, si el aumento de la antigüedad aumenta el compromiso o si los empleados más comprometidos permanecen en una organización) no está claro y es probable que sea recíproco (Mathieu y Zajac, 1990).

Los datos fueron consistentes e indicaron una correlación positiva bastante baja entre salario y compromiso. El salario se considera generalmente una apuesta lateral y, por ende, posibilita el aumento del compromiso calculador. Desafortunadamente, seis de las siete muestras incluidas en el estudio de Mathieu

y Zajac (1990) usaron medidas actitudinales de compromiso, lo que impidió la medición del tipo de compromiso calculador. Los niveles salariales también pueden aumentar los sentimientos de autoestima y, por lo tanto, explicar la relación positiva con el compromiso actitudinal, por lo tanto, una pregunta empírica para la investigación futura es si los procesos que vinculan salario y compromiso organizacional difieren para los dos tipos de compromiso.

La segunda subcategoría, desempeño laboral, incluye variables de rendimiento y variables de intención de retiro de los trabajadores. Mowday et al. (1982) llegaron a la conclusión de que el hallazgo menos alentador en la literatura sobre compromiso organizacional observa la débil relación entre este y el desempeño, hecho que fue reforzado con los estudios de Mathieu y Zajac (1990), quienes hallaron que el compromiso tiene relativamente poca influencia directa en el desempeño en casi todos los casos.

Como antecedente, el compromiso organizacional se ha utilizado con mayor frecuencia para predecir los comportamientos de retiro. Los resultados de los metanálisis muestran que el compromiso organizacional se correlaciona positivamente con la asistencia y negativamente con el retraso y la rotación, aunque las magnitudes de estos efectos son pequeñas. Por el contrario, demostró correlaciones mucho mayores con la intención de buscar alternativas de trabajo y la intención de dejar su trabajo. El análisis por tipo de compromiso mostró que la rotación estaba más correlacionada con el compromiso actitudinal que el compromiso calculador; sin embargo, esta diferencia no fue estadísticamente significativa.

Las organizaciones sin fines de lucro, lucrativas y del sector público difieren entre sí en cuanto a misión y enfoque. La variedad de diferencias entre los sectores ha sido y sigue siendo el tema de numerosas investigaciones, razón por la cual existen disciplinas que diferencian entre la gestión pública y la privada; asimismo, ha surgido el término «tercer sector» para describir a las organizaciones sin fines

de lucro y destacar su singularidad. No obstante, la mayoría de estas investigaciones se han dirigido a examinar las diferencias entre dichos sectores pero, en su mayoría, han descuidado las diferencias en los comportamientos y motivaciones de los empleados que las conforman.

Sobre esta base, Márquez (1998) desarrolló un estudio para identificar qué dimensión de compromiso organizacional prevalecía en empresas privadas y cuál en organizaciones públicas para determinar si existen diferencias significativas entre ambos sectores. Para ello aplicó el Cuestionario de Compromiso Organizacional desarrollado por Meyer y Allen en su versión revisada por Meyer, Allen y Smith en 1993 a 121 trabajadores de cuatro organizaciones venezolanas (dos privadas y dos públicas) analizando también algunos factores demográficos.

En todos los casos, la dimensión predominante fue la de compromiso afectivo, misma que tuvo prevalencia independientemente del género, edad, estado civil, nivel educativo y antigüedad y, desde luego, independientemente del sector; asimismo, el nivel de compromiso organizacional en las cuatro organizaciones fue medio-alto.

Otro estudio relevante para el presente trabajo es el desarrollado por Goulet y Frank (2002), quienes abordaron concretamente el compromiso organizacional desde estos tres sectores con la finalidad de analizar si los empleados de un sector específico están más comprometidos con sus respectivas organizaciones con relación a los de otro sector. El instrumento utilizado fue el Cuestionario de Compromiso Organizacional (OCQ por sus siglas en inglés) desarrollado por Mowday et al. (1979), mismo que se aplicó a 228 empleados de 16 unidades de estudio que representaron a empresas (117), organizaciones sin fines de lucro (66) e instituciones del sector público (45).

Se exploraron todas las variables demográficas en cada uno de los sectores para identificar otras variables que pudieran explicar las diferencias en los niveles

de compromiso organizacional observados entre los sectores de trabajo. Solo en edad y género se observaron diferencias significativas:

- En promedio, los trabajadores del sector público eran mayores que los empleados del sector privado (sin fines de lucro o lucrativas). Además, esta variable estaba inversamente relacionada con el nivel de compromiso organizacional; es decir, en general, a medida que aumentaba la edad, el compromiso organizacional disminuía.
- Se registró una mayor proporción de mujeres en entornos sin fines de lucro, no obstante, el género no se relacionaba significativamente con el compromiso organizacional.

Finalmente, se observó que de manera general, el compromiso organizacional fue más alto en los empleados de organizaciones lucrativas.

Ante estos hallazgos, los autores sugieren que la disparidad resultante en las recompensas extrínsecas entre los sectores público y privado puede, en parte, explicar la falta de compromiso organizacional. Si bien los motivadores intrínsecos son importantes para los trabajadores sin fines de lucro y del sector público, los motivadores extrínsecos, como la remuneración y los beneficios, son fundamentales. En una economía robusta, con bajos niveles de desempleo y desplazamientos frecuentes de trabajo, los empleados de los lugares de trabajo públicos y sin fines de lucro pueden sentir un menor compromiso con sus organizaciones cuando los paquetes de compensación y otras recompensas extrínsecas substanciales son altas en el sector con fines de lucro.

Posteriormente, Arias et al. (2003) llevaron a cabo una investigación para comprobar si en Perú hallaban resultados parecidos a los de Mathieu y Zajac. Su muestra estuvo compuesta por 190 trabajadores, y se aplicó un cuestionario que incluía reactivos correspondientes a las siguientes variables:

- Compromiso organizacional. Para la cual utilizaron el instrumento desarrollado por Meyer y Allen considerando únicamente las dimensiones de compromiso afectivo y de continuidad.
- Satisfacción laboral con el trabajo. Emplearon cuatro reactivos utilizados por Eisenberger et al. (1997, citados en Arias et al., 2003).
- Claridad del rol. Mientras que Mathieu y Zajac abordaron la variable «ambigüedad en el rol», esta investigación empleó su contrapartida, basándose en reactivos de Brown y Leigh (1996, citados en Arias et al., 2003).
- Compromiso con el trabajo. Esta variable se midió a través de seis ítems tomados del cuestionario de Lodahl y Kejner (1965, citados en Arias et al., 2003).
- Datos demográficos. Sexo, edad, escolaridad, estado civil, antigüedad en la organización, antigüedad en el puesto, jerarquía organizacional.

La mayoría de los hallazgos son similares a los de Mathieu y Zajac ya que de manera general, las correlaciones con los datos demográficos fueron pequeñas. La edad reportó una correlación más alta con el compromiso afectivo que con el de continuidad; la antigüedad en el puesto y la jerarquía mostraron mayor asociación con el afectivo (aunque en esta última variable dicha asociación no fue significativa). A diferencia de los resultados obtenidos por Mathieu y Zajac, la escolaridad presentó una asociación positiva con el compromiso, especialmente con el afectivo, lo cual atribuyen que se debió a aspectos culturales, pues mientras la investigación de Arias et al. (2003) se desarrolló en Perú, el trabajo de Mathieu y Zajac (1990) se llevó a cabo en países desarrollados en donde son más comunes los valores individualistas y racionalistas y las personas muestran mayor interés en el propio desarrollo y, por consecuencia, en los el logro de los objetivos organizacionales, lo cual se incrementa con la escolaridad.

Cabe señalar también que los factores psicológicos, especialmente la satisfacción laboral, tomaron preeminencia sobre los demográficos en su relación con el compromiso, hecho que se vio reflejado en los resultados referentes al sexo

y al estado civil, los cuales en ningún caso fueron significativos. Sin embargo, las mujeres mostraron mayor puntuación en cuanto al compromiso afectivo y las personas casadas registraron mayor compromiso, tanto afectivo como de continuidad, que las solteras.

En virtud de lo anterior, los autores señalan la importancia del papel de la organización en la construcción positiva de aspectos subjetivos tales como la satisfacción y la claridad del rol (los cuales constituyen los factores psicológicos en su investigación) para lograr un alto compromiso por parte de los trabajadores.

De igual forma, Alejandro Loli (2006) desarrolló una investigación para medir el compromiso de los trabajadores no docentes de una universidad pública de Lima, Perú y su relación con ciertas variables demográficas en una muestra de 205 personas de un total de 20 facultades. El instrumento utilizado fue un cuestionario adaptado sobre la base del instrumento descrito en la investigación de Arias et al. (2003), cuyo contenido estuvo conformado por 89 reactivos relativos al compromiso afectivo, al de continuidad y al normativo, así como al compromiso general con el trabajo, a la satisfacción laboral y a la claridad de rol, mismo que fue administrado en forma colectiva y eventualmente aplicado en entrevista individual en el lugar de trabajo de todos los trabajadores.

Los resultados obtenidos de dicha investigación indican que el compromiso organizacional es igual para los trabajadores independientemente de sus características particulares (variables demográficas). Sin embargo, destacan algunas conclusiones interesantes. Aunque el sexo no constituyó una variable que permitiera establecer diferencias respecto a la satisfacción laboral como componente del compromiso, los hombres reportaron un nivel de satisfacción laboral mayor que las mujeres. Caso contrario fue el hecho de que las mujeres mostraron una tendencia a estar más comprometidas con el trabajo que los hombres a pesar de no reportar niveles aceptables de satisfacción laboral.

Por otra parte, los trabajadores con educación superior completa reportaron el compromiso con el trabajo más alto y los trabajadores con estudios de posgrado un sentimiento de permanencia más alto en relación con el resto de empleados.

La antigüedad de los trabajadores en la organización solo afectó los resultados de la variable de compromiso de continuidad, en la cual, los trabajadores con un rango de años de servicio de entre 11 y 20 mostraron estar más comprometidos que los demás grupos, lo cual, según el autor, puede explicarse a través de la sugerencia de que esta es una etapa donde el análisis inversión-beneficio son mayores, y los reclamos y deseos de crecimiento pueden ser comunes.

Respecto a la antigüedad en el puesto, la diferencia más relevante se vio reflejada en el compromiso de continuidad, siendo este más alto en trabajadores con años de servicio entre 21 y 30 años, resultado que indica que el costo que implicaría abandonar la organización es mayor en esta etapa de su vida.

De manera similar, los trabajadores que ocupaban puestos directivos o jefaturas de unidad reportaron un alto compromiso de continuidad, posiblemente debido a que, al tratarse de puestos de confianza, estos están dispuestos a asumir ciertos riesgos relacionados con la estabilidad laboral a cambio de percibir mayores ingresos.

CAPÍTULO 4

DIAGNÓSTICO DEL ESTUDIO DE CASO

El enfoque de la investigación es mixto pues se apoyó de dos técnicas cualitativas: entrevista semiestructurada y observación no participante directa; asimismo, se aplicó un instrumento que permitió obtener información de tipo cuantitativa. Se utilizó el paquete estadístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences) para el tratamiento estadístico. De manera especial se utilizó el estadístico de correlación de Pearson y la de Spearman para conocer el grado de asociación que existe entre los factores personales y organizacionales y el compromiso.

4.1 Análisis cualitativo

4.1.1 Entrevista

En principio, se llevó a cabo una entrevista semiestructurada con la encargada de la Dirección de Planeación de IPH, la cual permitió el acercamiento para llevar a cabo el presente trabajo de investigación dentro de dicha institución, así como la exposición de la principal inquietud sobre el rumbo que este debía tomar. Se tocaron algunos puntos relacionados con las principales funciones que desempeña la Dirección, su actual estructura organizacional, el reciente cambio de administración y la problemática que ha detectado a partir de su gestión.

De acuerdo con el argumento de la encargada, la relación empleado-organización no es la óptima dado que considera que sus subordinados no están lo suficientemente comprometidos con su trabajo como para alcanzar los objetivos de la Dirección. Lo anterior lo fundamenta a través del registro de asistencia, en el cual se puede apreciar un alto índice de absentismo; asimismo, indica que parte de su personal ha desarrollado ciertos «vicios» que interfieren con el sano y óptimo desarrollo de las actividades como el abuso en las salidas a comisiones sindicales y en los permisos, de los «festejos» dentro de las oficinas y al momento de registrar su hora de entrada.

Señala que es accesible con el personal y flexible ante sus peticiones, pero requiere de estrategias más específicas que le permitan contar con un equipo de trabajo más comprometido.

4.1.2 Observación

Mediante de las distintas visitas realizadas a la Dirección de Planeación de IPH se pudieron identificar áreas de oportunidad que merman el desempeño de la misma, todas ellas de diversa índole, dentro de las que destacan:

- a) Absentismo. Los trabajadores de IPH pueden hacer uso de pases de salida, permisos económicos, licencias médicas o cuidados maternos, incapacidades médicas o incapacidades por gravidez, licencias por motivos personales con o sin goce de sueldo y comisiones sindicales. De los motivos anteriores, los pases de salida, los permisos económicos y las licencias por motivos personales constituyen las principales causas de interrupción de labores y/o faltas y, si bien son un derecho para los empleados, lo interesante en este sentido es deducir las razones por las cuáles recurren a ello, pues como se fundamenta en el marco teórico, diversos autores coinciden en que la falta de compromiso organizacional está directamente relacionada con el absentismo.

- b) No permanencia de los empleados en sus puestos de trabajo (no atribuible a absentismo). A través de la observación se pudo constatar que, una práctica recurrente de los trabajadores de IPH es checar su hora de entrada y abandonar sus puestos de trabajo a lo largo de su jornada laboral para resolver asuntos personales (actividades escolares de sus hijos, pago de servicios, visita a tiendas de autoservicio, mantenimiento de sus automóviles, alimentación en horas no autorizadas, etcétera) y reincorporarse a sus actividades laborales al cabo de un par de horas; fenómeno que posiblemente se deba a que, si bien tienen derecho a faltar o interrumpir su trabajo por distintas razones, estos no desean perder estímulos económicos extras al hacerlo. Asimismo, es común ver espacios de trabajo vacíos cuando el personal, aún dentro de las instalaciones de la Dirección, mantiene pláticas no relacionadas con aspectos laborales con compañeros de otras áreas y/o oficinas.

- c) Clima laboral hostil en determinadas áreas de la Dirección. Como suele observarse en muchas organizaciones, una de las debilidades de la Dirección es el clima laboral, mismo que afecta negativamente la consecución de los objetivos. En las visitas realizadas (incluyendo la aplicación del instrumento de Compromiso Organizacional) se pudo percibir una atmósfera distinta dependiendo del área que se analizaba: mientras que en algunas de ellas los empleados guardaban una actitud amigable con sus compañeros, en otras la relación era más distante y parecía limitarse a aspectos laborales. Igualmente, en algunos casos se detectaron comentarios negativos y lenguaje corporal desfavorable hacia otras subdirecciones/áreas.

Dado que las funciones que cumple la Dirección de Planeación las realizan en conjunto todas las áreas que la conforman, el hecho de que existan diferencias entre las mismas, representa el riesgo de que los empleados no transmitan la información correcta, completa o en tiempo al área correspondiente.

- d) Cargas de trabajo no equitativas. En adición al inciso anterior, se percibió que la atmósfera es diferente dependiendo del área de que se trate no sólo por el clima laboral, sino también por la dinámica que esta sea. Es decir, en algunas subdirecciones/áreas el nivel de intensidad en que se realiza el trabajo es notablemente más alto que en otras.
- e) Presencia de personal no capacitado o que ocupa un puesto diferente al de su perfil laboral. Al tratarse de una organización pública, el personal de confianza y algunos trabajadores de contrato entran a laborar a la institución por recomendación de la administración en turno, por lo cual es común que el proceso de selección se vea sesgado. Un ejemplo claro quedó evidenciado al detectar que, a pesar de que las tareas que se llevan a cabo en la Dirección son meramente administrativas, existen Licenciados

en Administración, en Comercio Exterior y en Derecho ocupando puestos que exigen un conocimiento profundo en salud pública.

Dado que se recurrió a esta técnica después de la primera entrevista, la misma se vio influenciada por el interés de la encargada de la Dirección en el estudio del compromiso de sus colaboradores, por lo que, tomando como referencia la revisión de la literatura acerca de este constructo, se puede plantear que la problemática de la Dirección de Planeación deriva de la insatisfacción de las expectativas de los trabajadores relacionadas con los beneficios y/o condiciones laborales brindadas por IPH que se ve reflejada a través de un compromiso deficiente.

Lo anterior se fundamenta a lo largo del marco teórico, especialmente en el apartado de «Estudios previos sobre la relación entre compromiso organizacional y factores personales y organizacionales», en donde los autores consultados coinciden en la conclusión de la preminencia de los factores organizacionales sobre los demográficos, asegurando que son los primeros aquellos que permiten predecir de mejor manera el compromiso de los trabajadores.

4.2 Análisis cuantitativo

4.2.1 Descripción del instrumento

Se utilizó el instrumento de compromiso organizacional desarrollado por Meyer y Allen en 1997 en su adaptación al español validada en México y España por Luis Arciniega y Luis González (2006, citados en Montoya, 2014), cuya escala fue traducida con todos los ítems originales formulados en positivo, ya que la original contaba con ítems inversos.

Meyer y Allen (1984) distinguieron inicialmente dos tipos de compromiso: el compromiso afectivo y el compromiso de continuidad. El compromiso afectivo denota un sentido de pertenencia y vinculación emocional con la organización,

mientras que el de continuidad hace hincapié en los costos percibidos de abandonar la organización.

En 1990 introdujeron un tercer componente del compromiso: el normativo, que refleja la obligación percibida de permanecer en la organización. Más tarde, Meyer et al. (1993) revisaron la dimensión del compromiso normativo para aclarar la distinción entre el compromiso afectivo y el compromiso normativo.

Las primeras versiones del Cuestionario de Compromiso Organizacional contenían 24 ítems (ocho para cada dimensión), mientras que las últimas solo 18 (seis para cada una). En la Tabla 3 se observa la estructura de la versión utilizada (1997) para evaluar el compromiso en IPH.

Tabla 3

Estructura Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1997)

No. de pregunta	Ítem
Compromiso afectivo	
P14	Estaría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización.
P17	Siento como si los problemas de esta organización realmente fueran míos.
P19	Tengo un fuerte sentido de pertenencia a mi organización.
P21	Me siento «emocionalmente unido» a esta organización.
P23	Me siento como «parte de la familia» dentro de esta organización.
P27	Esta organización tiene un gran significado personal para mí.
Compromiso de continuidad	
P12	Me resultaría muy difícil dejar la organización ahora mismo, aunque quisiera.
P15	Una de las pocas consecuencias graves de abandonar esta organización sería la escasez de alternativas disponibles.

Fuente: Elaboración propia a partir de Arciniega y González (2006, citados en Montoya, 2014).

Tabla 2*(Continuación)*

No. de pregunta	Ítem
P18	En este momento, permanecer en la organización es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.
P20	Siento que tengo muy pocas opciones para considerar dejar esta organización.
P25	Si no hubiera invertido tanto en esta organización, podría considerar trabajar en otro lugar.
P28	Demasiados ámbitos de mi vida se verían afectados si decidiera dejar la organización ahora.
Compromiso normativo	
P13	Siento una fuerte obligación de permanecer en mi empleo actual.
P16	Aun si tuviera una oferta para un mejor trabajo en otro lugar, siento que no sería correcto dejar mi organización.
P22	Me sentiría culpable si decidiera dejar la organización ahora mismo.
P24	Esta organización merece mi lealtad.
P26	No dejaría mi organización ahora porque tengo un sentido de obligación para con las personas en ella.
P29	Siento que le debo mucho a mi organización.

Se trata de un cuestionario de autopuntuación, en el cual las respuestas a cada uno de los 18 ítems se califican utilizando una escala de Likert de 5 puntos, en donde: 1= Totalmente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4= De acuerdo y 5= Totalmente de acuerdo; de tal modo que el puntaje mínimo y máximo a alcanzar es de 6 y 30 puntos respectivamente en cada una de las dimensiones.

A fin de evaluar el nivel de compromiso de los trabajadores de la Dirección de Planeación, se consideró como nivel bajo aquellos resultados comprendidos entre los 6 y 13 puntos, medio aquellos entre 14 y 21, y alto los de 22 en adelante, mismos que son descritos en la Tabla 4.

Tabla 4*Codificación de los niveles de compromiso*

Nivel	Descripción	Intervalo
Bajo	Vínculo débil en donde el individuo no siente obligación, lealtad ni identificación con la organización, tampoco percibe costos al abandonar la organización.	6-13 puntos
Medio	Actitud favorable hacia la organización caracterizada por el sentimiento de obligación, lealtad y/o identificación con la misma así como algún costo asociado con dejarla.	14-21 puntos
Alto	Actitud muy favorable hacia la organización en donde el grado de identificación así como el de asociación de costos al abandonarla son particularmente altos.	22-30 puntos

Fuente: Elaboración propia a partir de Allen y Meyer (1996).

Existe una amplia variedad de investigaciones a nivel mundial sobre el compromiso organizacional utilizando el instrumento desarrollado por Meyer y Allen. En Latinoamérica se pueden rescatar algunas investigaciones al respecto y, cabe señalar que en el caso particular de México, esta escala ya ha sido validada (Montoya, 2014). En virtud de lo anterior, se ha podido constatar que este instrumento cuantifica de forma significativa y adecuada el rasgo para cuya medición ha sido diseñado: el compromiso organizacional.

A través del Alpha de Cronbach, se estimó la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento, es decir, se aseguró que los ítems que lo conforman miden un mismo constructo y están altamente correlacionados entre sí. Se obtuvo un coeficiente de 0.786, valor que George y Mallery (2003) consideran «aceptable» para considerar a un instrumento fiable, pues cuanto más cerca se encuentre a 1, mayor es la consistencia interna de los ítems analizados (véase Tabla 5). Cabe mencionar que este cuestionario recogió también los datos sociodemográficos (personales) y organizacionales de los participantes en el estudio.

Tabla 5*Coeficiente Alpha de Cronbach*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.786	18

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

4.2.2 Variables analizadas

La Tabla 6 muestra las variables objeto de estudio, siendo el compromiso la variable dependiente, que se midió a partir de los componentes afectivo, de continuidad y normativo; mientras que los factores personales y organizacionales constituyeron las variables independientes y se correlacionaron con el compromiso con base en el género, la edad, el estado civil, la antigüedad, el nivel de estudios, el tipo de trabajador, el salario, el absentismo y la rotación.

Tabla 6*Variables analizadas*

Instrumento	Tipo de variable	Variable
Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1997)	Dependiente	Compromiso organizacional Compromiso afectivo Compromiso de continuidad Compromiso normativo
	Independientes	Factores personales Género Edad Estado civil Antigüedad en el puesto y en la organización Nivel de estudios Factores organizacionales Tipo de trabajador Salario Absentismo Rotación

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado.

Cabe reiterar que el cuestionario utilizado recogió ambos tipos de variables (dependiente e independientes), un ejemplar del mismo se incluye en el Apéndice de este trabajo.

4.2.3 Descriptivo

El total de participantes fue de 86 trabajadores, de los cuales el 42 % fueron hombres y el 58 % mujeres. Las edades oscilan de los 20 a los 68 años, mismas que se agruparon en cinco categorías: de 20 a 30 años, de 31 a 40, de 41 a 50, de 51 a 60 y de 61 a 70 años. 39 participantes señalaron ser solteros (solteros, viudos o divorciados) y 47 casados (casados o que viven en unión libre), lo cual corresponde al 45 y 55 % respectivamente. En cuanto a la antigüedad en la organización, el 13 % tiene menos de un año dentro de ella y el 87 % uno o más; mientras que respecto a la antigüedad en el puesto, 64 participantes indicaron tener un año o más en él y solo 22 menos de uno. Los datos más relevantes respecto al nivel de estudios reflejaron que la mayoría de los trabajadores (60.5 %) tiene un grado de licenciatura, seguidos del 11.6 % que corresponde a trabajadores con maestría y del 9.3 % con bachillerato.

Continuando con los factores organizacionales, el tipo de trabajador se dividió en tres categorías: en la primera de ellas se incluyeron a los trabajadores de base, a los regularizados y a los formalizados, y representa el 36 % del total de los trabajadores; la segunda categoría se refiere a los trabajadores de confianza (22 %); y, por último, los trabajadores de contrato, categoría que equivale al 42 %. La percepción de justicia en la relación entre el salario y las actividades realizadas está dividida, pues mientras que el 48 % la considera justa, el 52 % piensa lo contrario. El absentismo, se midió a través del número de veces (0-10 veces, 11-20 veces, 21-30 veces, 31-40 veces) que el personal ha faltado a sus labores o las ha interrumpido por las siguientes razones: pases de salida, permisos económicos, licencias médicas o cuidados maternos, incapacidades médicas o incapacidades por gravidez, licencias por motivos personales con o sin goce de sueldo, comisiones

sindicales y otros. La rotación se analizó a través de dos preguntas: la frecuencia de las bajas dentro de la Dirección y el motivo de las mismas; en este sentido cabe señalar que el 96 % de los encuestados consideran que la rotación se presenta frecuentemente o rara vez y, principalmente, por despido.

La Tabla 7 presenta los resultados obtenidos de los factores personales y de los organizacionales.

Tabla 7

Resultados obtenidos de factores personales y organizacionales

Variable	Respuesta	N	Porcentaje
Género	Masculino	36	41.9 %
	Femenino	50	58.1 %
Edad	20-30 años	26	30.23 %
	31-40 años	23	26.74 %
	41-50 años	25	29.07 %
	51-60 años	9	10.47 %
	61-70 años	3	3.49 %
Estado Civil	Soltero (soltero, viudo, divorciado)	39	45.3 %
	Casado (casado, unión libre)	47	54.7 %
Antigüedad en la organización	Menos de un año	11	12.8 %
	Un año o más	75	87.2 %
Antigüedad en el puesto	Menos de un año	22	25.6 %
	Un año o más	64	74.4 %
Nivel de estudios	Primaria	0	0 %
	Secundaria	2	2.3 %
	Bachillerato	7	8.1 %
	Carrera técnica	8	9.3 %
	Licenciatura	52	60.5 %
	Especialidad	7	8.1 %
	Maestría	10	11.6 %
Doctorado	0	0 %	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Tipo de trabajador	Base (base, regularizado, formalizado)	31	36 %
	Confianza	19	22.1 %
Relación justa entre salario- actividades realizadas	Contrato	36	41.9 %
	Sí	41	47.7 %
	No	45	52.3 %
Absentismo	0-10	83	96.51 %
	11-20	1	1.16 %
	21-30	0	0 %
	31-40	2	2.33 %
Frecuencia nivel de rotación	Frecuentemente	40	46.5 %
	Rara vez	43	50 %
	Nunca	3	3.5 %
Motivo rotación	Despido	48	55.8 %
	Jubilación	5	5.8 %
	Renuncia	22	25.6 %
	Otra	11	12.8 %

Con respecto a los resultados del instrumento de medición del compromiso organizacional, los estadísticos de mayor relevancia se presentan en la Tabla 8.

Tabla 8

Resultados estadística descriptiva respecto al compromiso organizacional

	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso normativo
Media	19.92	18.97	17.10
Mediana	20.00	19.00	16.50
Moda	22.00	18.00*	16.00
Desviación estándar	4.90	4.17	3.94
Varianza	24.01	17.42	15.53

*Existen modos múltiples. Se muestra el valor más pequeño.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Se calculó la media aritmética del puntaje obtenido en cada dimensión, misma que en todos los casos se ubicó en el nivel medio (19.92, 18.97 y 17.10 puntos). De

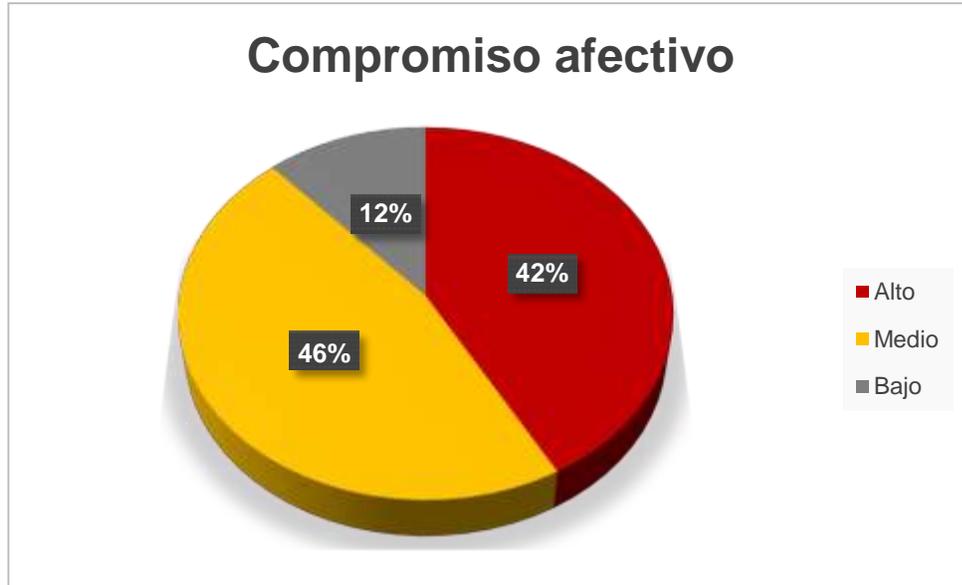
igual forma, se calculó la mediana para cada una de las dimensiones, a través de la cual se identificó el valor que se encuentra en el centro de los datos, es decir, exactamente a la mitad del conjunto de ellos después de que las observaciones se han ubicado en serie ordenada, este valor fue 20 para el compromiso afectivo, 19 para el de continuidad y 16.50 para el normativo. La moda muestra el puntaje que más se repitió en cada una de las dimensiones; en la de compromiso afectivo esta se sitúa dentro del nivel alto, mientras que en el nivel medio para el de continuidad y el normativo, siendo un poco menor el puntaje registrado para este último. La desviación estándar es similar en las tres dimensiones, variando ligeramente en la de compromiso afectivo; esta indica qué tan alejados están los datos con respecto a la media, en otras palabras, la puntuación obtenida por los trabajadores respecto al compromiso se desvía, en promedio, 4.90 puntos en la dimensión de compromiso afectivo, 4.17 en la de compromiso de continuidad y 3.94 en la de compromiso normativo.

Como se ha mencionado anteriormente, los trabajadores pueden experimentar simultáneamente las tres dimensiones que componen el compromiso en diversos grados (Allen y Meyer, 1990), por lo que las siguientes gráficas muestran los niveles registrados en cada una de ellas.

Por una parte, el nivel que predominó dentro del compromiso afectivo, fue el medio con un 46 % que la diferencia con el nivel alto fue mínima (4 %). Lo anterior indica que el apego y los lazos emocionales que los individuos han forjado con la institución, son sólidos, pudiéndose deducir que se sienten orgullosos de pertenecer a la misma (véase Gráfica 1).

Gráfica 1

Niveles de compromiso afectivo en la Dirección de Planeación de IPH



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos

Respecto al compromiso de continuidad, como se observa en la Gráfica 2, el 68 % de los trabajadores de la Dirección de Planeación de IPH registró un nivel medio. Considerando que esta dimensión de compromiso se refiere al apego del trabajador a la organización producto de la inversión de tiempo, dinero y esfuerzo, el resultado obtenido podría representar una amenaza latente si sus oportunidades fuera de la organización aumentaran o si abandonarla no implicara un riesgo mayor, como en el caso de los empleados más jóvenes o con menor antigüedad en la organización.

Gráfica 2

Niveles de compromiso de continuidad en la Dirección de Planeación de IPH



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

El compromiso normativo se situó en el nivel medio. La Gráfica 3 muestra que la diferencia en comparación con los niveles alto y bajo es más marcada en esta dimensión, esto significa que el apego de la mayoría de los empleados (76 %) se debe mayormente a la sensación de deuda y de obligación moral hacia la organización.

Gráfica 3

Niveles de compromiso normativo en la Dirección de Planeación de IPH



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

La Tabla 9 concentra los niveles de compromiso (alto, medio, bajo) en cada una de las dimensiones que lo conforman (afectivo, de continuidad, normativo).

Tabla 9

Niveles de compromiso en la Dirección de Planeación de IPH

	Compromiso afectivo			Compromiso de continuidad			Compromiso normativo		
	Puntuación promedio	N	%	Puntuación promedio	N	%	Puntuación promedio	N	%
Alto	24.56	36	41.86	24.24	21	24.42	24.86	8	9.30
Medio	17.7	40	46.51	18.03	58	67.44	17.25	65	75.58
Bajo	12.1	10	11.63	10.86	7	8.14	11.62	13	15.12
Total		86	100		86	100		86	100

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

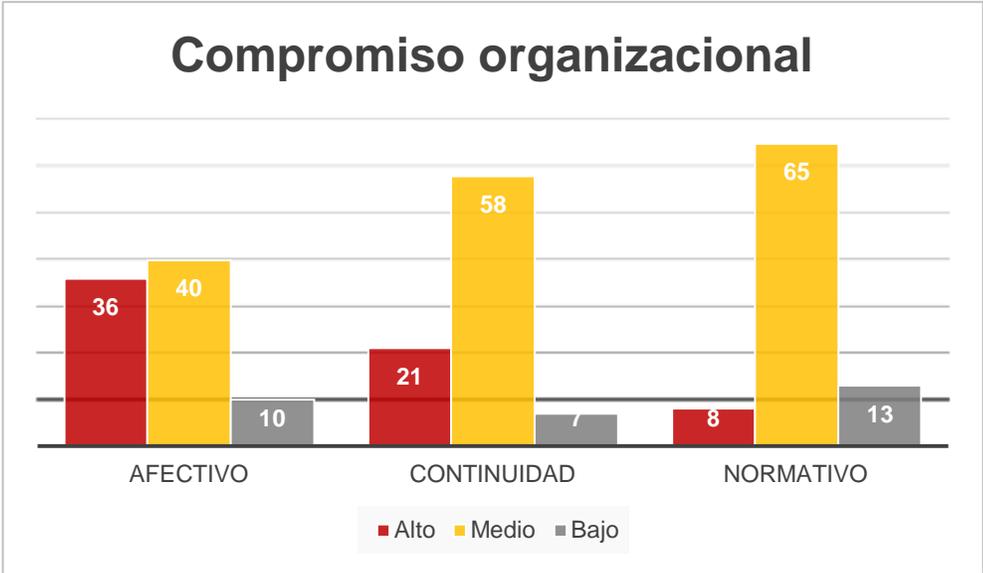
Como puede apreciarse, el nivel medio prevalece en todas las dimensiones, siendo más notorio en la dimensión normativa, donde hay mayor concentración de trabajadores (65) respecto al nivel alto y bajo. En la dimensión afectiva, la diferencia

entre los niveles medio y alto fue mínima (4 trabajadores). La concentración de trabajadores con un nivel medio de compromiso en la dimensión de continuidad (58), fue mayor que en la afectiva, pero no tan marcada como en la normativa.

Lo anterior se representa, igualmente, en la Gráfica 4, la cual muestra de manera comparativa, los niveles de compromiso de los trabajadores de la Dirección de Planeación de IPH para cada dimensión.

Gráfica 4

Niveles de compromiso en la Dirección de Planeación de IPH



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

4.2.4 Correlacional

La Tabla 10 concentra el número de trabajadores hombres y mujeres de acuerdo al nivel de compromiso registrado en cada dimensión. En la dimensión afectiva, los hombres registraron un nivel alto de compromiso, mientras que las mujeres un nivel medio. El nivel de compromiso en las dimensiones de continuidad y normativa, se situaron en el nivel medio tanto para hombres como para mujeres.

Tabla 10*Nivel de compromiso por género*

	Compromiso afectivo				Compromiso de continuidad				Compromiso normativo			
	Alto	Medio	Bajo	Total	Alto	Medio	Bajo	Total	Alto	Medio	Bajo	Total
Masculino	18 (50%)	14 (38.9%)	4 (11.1%)	36	7 (19.5%)	25 (69.5%)	4 (11%)	36	3 (8.3%)	25 (69.5%)	8 (22.2)	36
Femenino	18 (36%)	27 (54%)	5 (10%)	50	14 (28%)	33 (66%)	3 (6%)	50	5 (10%)	40 (80%)	5 (10%)	50
Total	36	41	9	86	21	58	7	86	8	65	13	86

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

La asociación entre el compromiso y las distintas variables se presentan en tablas extraídas del paquete estadístico SPSS que muestran la correlación entre el género, la edad, el estado civil, etcétera y los niveles de compromiso afectivo (Nivel_CA), de continuidad (Nivel_CC) y normativo (Nivel_CN) de cada una de ellas.

Respecto al género, se utilizó el estadístico de correlación de Pearson (véase Tabla 11), a través del cual se pudo corroborar que no hay correlación significativa entre estas variables ya que el grado de significancia en ninguna de las dimensiones fue menor que 0.05 (Sig.= 0.371, Sig.= 0.258, Sig.= 0.200), esto quiere decir que el nivel de compromiso no crece ni decrece en función del género de los trabajadores, por lo que no se pueden desarrollar estrategias de mejora del nivel de compromiso a partir de esta variable.

Tabla 11*Correlación compromiso-género*

		Género	Nivel_CA	Nivel_CC	Nivel_CN
Género	Correlación de Pearson	1	.098	-.123	-.140
	Sig. (bilateral)		.371	.258	.200
	Suma de cuadrados y productos vectoriales	20.930	2.698	-2.860	-2.907
	Covarianza	.246	.032	-.034	-.034
	N	86	86	86	86

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Los niveles de compromiso en cada dimensión se estructuran como se muestra en la Tabla 12 de acuerdo a los rangos de edad de los trabajadores de la Dirección de Planeación de IPH. Para los grupos de trabajadores de entre 20 y 30 años, de 31 a 40 y de 41 a 50, las tres dimensiones de compromiso se situaron en un nivel medio. Los grupos de entre 51 y 60 y 61 y 70 muestran un nivel alto de compromiso afectivo, mientras que las dimensiones de continuidad y normativa se encuentran en un nivel medio para ambos grupos.

Tabla 12*Nivel de compromiso por edad*

	Compromiso afectivo				Compromiso de continuidad				Compromiso normativo			
	Alto	Medio	Bajo	Total	Alto	Medio	Bajo	Total	Alto	Medio	Bajo	Total
20 a 30 años	7 (26.9%)	14 (53.9%)	5 (19.2%)	26	5 (19.2%)	19 (73.1%)	2 (7.7%)	26	3 (11.5%)	19 (73.1%)	4 (15.4%)	26
31 a 40 años	10 (43.5%)	12 (52.2%)	1 (4.3%)	23	7 (30.4%)	14 (60.9%)	2 (8.7%)	23	2 (8.7%)	19 (82.6%)	2 (8.7%)	23
41 a 50 años	11 (44%)	12 (48%)	2 (8%)	25	7 (28%)	16 (64%)	2 (8%)	25	2 (8%)	19 (76%)	4 (16%)	25
51 a 60 años	6 (66.7%)	2 (22.2%)	1 (11.1%)	9	2 (22.2%)	6 (66.7%)	1 (11.1%)	9	1 (11.1%)	5 (55.6%)	3 (33.3%)	9
61 a 70 años	2 (66.7%)	1 (33.3%)	0 (0%)	3	0 (0%)	3 (100%)	0 (0%)	3	0 (0%)	3 (100%)	0 (0%)	3
Total	36	41	9	86	21	58	7	86	8	65	13	86

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

En este caso, existe una correlación estadísticamente significativa entre la edad y el nivel de compromiso afectivo ya que la significación es de 0.026 (véase Tabla 13). Se usó el estadístico Spearman por tratarse de variables ordinales, el cual señala que se trata de una relación inversa, es decir, a mayor edad menor compromiso y viceversa, no obstante, dicha relación es débil al estar próxima a 0 (-0.241).

Tabla 13

Correlación compromiso-edad

			Rangos_Edad	Nivel_CA	Nivel_CC	Nivel_CN
Rho de	Rangos_Edad	Coeficiente de correlación	1.000	-.241*	-.010	.077
Spearman		Sig. (bilateral)	.	.026	.926	.478
		N	86	86	86	86

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

A continuación se muestran los niveles de compromiso respecto al estado civil. El nivel de compromiso registrado por los trabajadores solteros se situó en el nivel medio para los tres componentes. Por otra parte, los resultados indican que los trabajadores casados tienen un nivel alto de compromiso afectivo y un nivel medio de compromiso de continuidad y normativo (véase Tabla 14).

Tabla 14

Nivel de compromiso por estado civil

	Compromiso afectivo				Compromiso de continuidad				Compromiso normativo			
	Alto	Medio	Bajo	Total	Alto	Medio	Bajo	Total	Alto	Medio	Bajo	Total
Soltero	11 (28.2%)	23 (59%)	5 (12.8%)	39	10 (25.6%)	27 (69.2%)	2 (5.1%)	39	2 (5.1%)	32 (82%)	5 (12.8%)	39
Casado	25 (53.2%)	18 (38.3%)	4 (8.5%)	47	11 (23.4%)	31 (66%)	5 (10.6%)	47	6 (12.8%)	33 (70.2%)	8 (17%)	47
Total	36	41	9	86	21	58	7	86	8	65	13	86

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

La correlación entre estado civil y la dimensión de compromiso afectivo resultó significativa (Sig.= 0.038), es decir que el nivel de compromiso de esta dimensión en particular, va a crecer o decrecer dependiendo del estado civil del trabajador, sin embargo, al tratarse de una relación débil e inversa, aunque se implementen estrategias enfocadas en esta variable, el impacto no será tan grande (véase Tabla 15).

Tabla 15

Correlación compromiso-estado civil

		Edo._Civil	Nivel_CA	Nivel_CC	Nivel_CN
Edo._Civil	Correlación de Pearson	1	-.224*	.071	-.035
	Sig. (bilateral)		.038	.519	.750
	Suma de cuadrados y productos vectoriales	21.314	-6.244	1.651	-.733
	Covarianza	.251	-.073	.019	-.009
	N	86	86	86	86

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Los niveles para cada una de las dimensiones de compromiso respecto a la antigüedad en la organización se presentan en la Tabla 16. El compromiso de los trabajadores de la Dirección de Planeación se encuentra en el nivel medio en las tres dimensiones independientemente de su antigüedad. Sin embargo, más trabajadores con un año o más dentro de la institución reportan un nivel alto de compromiso afectivo que los que tienen menos de un año dentro de ella. Asimismo, en los trabajadores con menos de un año de antigüedad en la organización el compromiso de continuidad tiene mayor preminencia, mientras que en los de un año o más, predomina el normativo.

Tabla 16*Nivel de compromiso por antigüedad en la organización*

	Compromiso afectivo				Compromiso de continuidad				Compromiso normativo			
	Alto	Medio	Bajo	Total	Alto	Medio	Bajo	Total	Alto	Medio	Bajo	Total
Menos de un año	3 (27.3%)	6 (54.5%)	2 (18.2%)	11	1 (9.1%)	9 (81.8%)	1 (9.1%)	11	2 (18.2%)	6 (54.5%)	3 (27.3%)	11
Un año o más	33 (44%)	35 (46.7%)	7 (9.3%)	75	20 (26.7%)	49 (65.3%)	6 (8%)	75	6 (8%)	59 (78.7%)	10 (13.3%)	75
Total	36	41	9	86	21	58	7	86	8	65	13	86

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Para el caso de la variable antigüedad en el puesto, el compromiso (en sus tres dimensiones) se encuentra en el nivel medio, resaltando la preminencia de compromiso normativo en los trabajadores de un año o más de antigüedad (véase Tabla 17).

Tabla 17*Nivel de compromiso por antigüedad en el puesto*

	Compromiso afectivo				Compromiso de continuidad				Compromiso normativo			
	Alto	Medio	Bajo	Total	Alto	Medio	Bajo	Total	Alto	Medio	Bajo	Total
Menos de un año	9 (41%)	9 (41%)	4 (18%)	22	6 (27.3%)	13 (59.1%)	3 (13.6%)	22	4 (18.2%)	13 (59.1%)	5 (22.7%)	22
Un año o más	27 (42.2%)	32 (50%)	5 (7.8%)	64	15 (23.4%)	45 (70.3%)	4 (6.3%)	64	4 (6.3%)	52 (81.2%)	8 (12.5%)	64
Total	36	41	9	86	21	58	7	86	8	65	13	86

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Las variables antes mencionadas (antigüedad en la organización y en el puesto) no tienen una correlación estadísticamente significativa con el compromiso, dado que la significancia en ningún caso fue menor de 0.05 (Tablas 18 y 19), por ende, implementar estrategias orientadas a las mismas, tampoco garantizaría una mejora en el nivel de compromiso de los trabajadores.

Tabla 18*Correlación compromiso-antigüedad en la organización*

		Ant._Org	Nivel_CA	Nivel_CC	Nivel_CN
Rho de Spearman	Ant._Org	1.000	-.129	-.119	-.031
	Coeficiente de correlación				
	Sig. (bilateral)	.	.237	.274	.778
	N	86	86	86	86

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Tabla 19*Correlación compromiso-antigüedad en el puesto*

		Ant._Puesto	Nivel_CA	Nivel_CC	Nivel_CN
Rho de Spearman	Ant._Puesto	1.000	-.060	-.019	.009
	Coeficiente de correlación				
	Sig. (bilateral)	.	.583	.863	.938
	N	86	86	86	86

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

La Tabla 20 concentra el número de trabajadores de la Dirección de Planeación de IPH de acuerdo a su escolaridad y nivel de compromiso. Como puede apreciarse, el nivel de estudios de la mayoría de los trabajadores (52 trabajadores) es de Licenciatura, pero los resultados no arrojan datos relevantes respecto a la dimensión de compromiso que prevalece dependiendo del grado académico de estos.

Tabla 20*Nivel de compromiso por nivel de estudios*

	Compromiso afectivo				Compromiso de continuidad				Compromiso normativo			
	Alto	Medio	Bajo	Total	Alto	Medio	Bajo	Total	Alto	Medio	Bajo	Total
Primaria	0 (-%)	0 (-%)	0 (-%)	0	0 (-%)	0 (-%)	0 (-%)	0	0 (-%)	0 (-%)	0 (-%)	0
Secundaria	0 (0%)	2 (100%)	0 (0%)	2	1 (50%)	1 (50%)	0 (0%)	2	0 (0%)	1 (50%)	1 (50%)	2
Bachillerato	3 (42.9%)	4 (57.1%)	0 (0%)	7	1 (14.3%)	6 (85.7%)	0 (0%)	7	0 (0%)	6 (85.7%)	1 (14.3%)	7
Carrera técnica	4 (50%)	3 (37.5%)	1 (12.5%)	8	3 (37.5%)	4 (50%)	1 (12.5%)	8	1 (12.5%)	6 (75%)	1 (12.5%)	8
Licenciatura	22 (42.3%)	23 (44.2%)	7 (13.5%)	52	9 (17.3%)	38 (73.1%)	5 (9.6%)	52	5 (9.6%)	38 (73.1%)	9 (17.3%)	52
Especialidad	4 (57.1%)	3 (42.9%)	0 (0%)	7	3 (42.9%)	3 (42.9%)	1 (14.2%)	7	2 (28.6%)	5 (71.4%)	0 (0%)	7
Maestría	3 (30%)	6 (60%)	1 (10%)	10	4 (40%)	6 (60%)	0 (0%)	10	0 (0%)	9 (90%)	1 (10%)	10
Doctorado	0 (-%)	0 (-%)	0 (-%)	0	0 (-%)	0 (-%)	0 (-%)	0	0 (-%)	0 (-%)	0 (-%)	0
Total	36	41	9	86	21	58	7	86	8	65	13	86

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos

Las variables nivel de estudios y compromiso organizacional tampoco muestran una correlación estadísticamente significativa según el estadístico de Spearman (véase Tabla 21), puesto que en todos los casos fue mayor a 0.05, lo cual significa que el nivel de compromiso no cambia en función de la escolaridad de los trabajadores, consecuentemente no es posible mejorar el nivel de compromiso de los trabajadores tomando como base su grado académico.

Tabla 21*Correlación compromiso-nivel de estudios*

			Nivel_Estudios	Nivel_CA	Nivel_CC	Nivel_CN
Rho de Spearman	Nivel_Estudios	Coefficiente de correlación	1.000	.005	-.073	-.110
		Sig. (bilateral)	.	.962	.502	.314
		N	86	86	86	86

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

La Tabla 22 muestra el número de trabajadores de base, confianza y de contrato de acuerdo a los niveles de compromiso. Los de confianza muestran un nivel alto de compromiso afectivo; en las dimensiones de continuidad y normativa, el compromiso se sitúa en el nivel medio, independientemente del tipo de trabajador del que se trate.

Tabla 22*Nivel de compromiso por tipo de trabajador*

	Compromiso afectivo				Compromiso de continuidad				Compromiso normativo			
	Alto	Medio	Bajo	Total	Alto	Medio	Bajo	Total	Alto	Medio	Bajo	Total
Base	15 (48.4%)	14 (45.2%)	2 (6.4%)	31	9 (29%)	19 (61.3%)	3 (9.7%)	31	1 (3.2%)	24 (77.4%)	6 (19.4%)	31
Confianza	10 (52.6%)	7 (36.9%)	2 (10.5%)	19	7 (36.9%)	10 (52.6%)	2 (10.5%)	19	2 (10.5%)	16 (84.2%)	1 (5.3%)	19
Contrato	11 (30.6%)	20 (55.6%)	5 (13.9%)	36	5 (13.9%)	29 (80.6%)	2 (5.5%)	36	5 (13.9%)	25 (69.4)	6 (16.7%)	36
Total	36	41	9	86	21	58	7	86	8	65	13	86

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Para conocer el grado de asociación que existe entre el tipo de trabajador y el compromiso, se utilizó el estadístico de correlación de Pearson, a través del cual se pudo corroborar que no hay correlación significativa entre ambas variables ya que el grado de significancia para los compromisos afectivo, de continuidad y normativo fue de 0.110, 0.399 y 0.290, respectivamente (véase Tabla 23), esto indica que la

estrategia debe desarrollarse de manera general, sin inclinarse a ningún tipo de trabajador en específico.

Tabla 23

Correlación compromiso-tipo de trabajador

		Tipo_Trabajador	Nivel_CA	Nivel_CC	Nivel_CN
Tipo_Trabajador	Correlación de Pearson	1	.174	.092	-.115
	Sig. (bilateral)		.110	.399	.290
	Suma de cuadrados y productos vectoriales	66.709	8.570	3.814	-4.291
	Covarianza	.785	.101	.045	-.050
	N	86	86	86	86

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Con el objetivo de saber si existe una correlación estadísticamente significativa entre la variable salario y el compromiso, se les cuestionó a los trabajadores si consideraban que su salario era justo en función de las actividades que realizaban. Aunque el compromiso en sus tres dimensiones se concentraron en el nivel medio, un dato que cabe resaltar es que aquellos trabajadores que consideran que su salario es justo muestran un nivel más alto de compromiso normativo en relación con los que no (Tabla 24).

Tabla 24

Nivel de compromiso por salario

	Compromiso afectivo				Compromiso de continuidad				Compromiso normativo			
	Alto	Medio	Bajo	Total	Alto	Medio	Bajo	Total	Alto	Medio	Bajo	Total
Sí	18 (43.9%)	21 (51.2%)	2 (4.9%)	41	10 (24.4%)	28 (68.3%)	3 (7.3%)	41	5 (12.2%)	30 (73.2%)	6 (14.6%)	41
No	18 (40%)	20 (44.4%)	7 (15.6%)	45	11 (24.4%)	30 (66.7%)	4 (8.9%)	45	3 (6.7%)	35 (77.8%)	7 (15.5%)	45
Total	36	41	9	86	21	58	7	86	8	65	13	86

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

El estadístico de Pearson muestra, en la Tabla 25, que el grado de significancia en ninguno de los casos es menor que 0.05, por lo tanto el compromiso de los trabajadores de IPH no crece ni decrece en función de su percepción respecto a su salario, en otras palabras, implementar una estrategia que enfatice en la retribución económica como un medio para mejorar el nivel de compromiso de los trabajadores no tendría un impacto relevante dentro de la Dirección.

Tabla 25

Correlación compromiso-salario

		Salario	Nivel_CA	Nivel_CC	Nivel_CN
Salario	Correlación de Pearson	1	.112	.014	.066
	Sig. (bilateral)		.306	.899	.548
	Suma de cuadrados y productos vectoriales	21.453	3.128	.326	1.384
	Covarianza	.252	.037	.004	.016
	N	86	86	86	86

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

La Tabla 26 concentra el número de faltas en el último año agrupadas en cuatro rangos (de 0 a 10, de 11 a 20, de 21 a 30 y de 31 a 40) distribuidas de acuerdo al nivel de compromiso registrado. El 96.5 % de los trabajadores señalan haber faltado a su trabajo de 0 a 10 veces a lo largo del último año, mostrando un nivel medio de compromiso en sus tres dimensiones.

Tabla 26*Nivel de compromiso por absentismo*

	Compromiso afectivo				Compromiso de continuidad				Compromiso normativo			
	Alto	Medio	Bajo	Total	Alto	Medio	Bajo	Total	Alto	Medio	Bajo	Total
De 0 a 10	35 (42.2%)	40 (48.25)	8 (9.6%)	83	20 (24.1%)	56 (67.5%)	7 (8.4%)	83	8 (9.6%)	63 (76%)	12 (14.4%)	83
De 11 a 20	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	1	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1
De 21 a 30	0 (-%)	0 (-%)	0 (-%)	0	0 (-%)	0 (-%)	0 (-%)	0	0 (-%)	0 (-%)	0 (-%)	0
De 31 a 40	1 (50%)	1 (50%)	0 (0%)	2	1 (50%)	1 (50%)	0 (0%)	2	0 (0%)	2 (100%)	0 (0%)	2
Total	36	41	9	86	21	58	7	86	8	65	13	86

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

La correlación entre el compromiso y el absentismo no es estadísticamente significativa, lo cual indica que una variable no influye sobre la otra (véase Tabla 27), por este motivo, puede decirse que la reducción del índice de absentismo no implicaría necesariamente un mayor compromiso ni que un nivel bajo de compromiso se vea reflejado en un alto grado de absentismo, por ejemplo.

Tabla 27*Correlación compromiso-absentismo*

			Rangos_Absentismo	Nivel_CA	Nivel_CC	Nivel_CN
Rho de Spearman	Rangos Absentismo	Coeficiente de correlación	1.000	.073	-.059	.104
		Sig. (bilateral)	.	.502	.591	.341
		N	86	86	86	86

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Se les cuestionó a los trabajadores con qué frecuencia consideraban que se presentaban bajas de personal en la Dirección y, pese a que esta percepción no influye de manera significativa sobre el compromiso, un dato que resulta relevante

es que quienes consideran que no existe rotación, tienen un nivel alto de compromiso de continuidad (véase Tabla 28).

Tabla 28

Nivel de compromiso por rotación

	Compromiso afectivo				Compromiso de continuidad				Compromiso normativo			
	Alto	Medio	Bajo	Total	Alto	Medio	Bajo	Total	Alto	Medio	Bajo	Total
Frecuente mente	15 (37.5%)	18 (45%)	7 (17.5%)	40	9 (22.5%)	28 (70%)	3 (7.5%)	40	3 (7.5%)	32 (80%)	5 (12.5%)	40
Rara vez	21 (48.8%)	21 (48.8%)	1 (2.3%)	43	10 (23.3%)	29 (67.4%)	4 (9.3%)	43	5 (11.6%)	31 (72.1%)	7 (16.3%)	43
Nunca	0 (0%)	2 (66.7%)	1 (33.3%)	3	2 (66.7%)	1 (33.3%)	0 (0%)	3	0 (0%)	2 (66.7%)	1 (33.3%)	3
Total	36	41	9	86	21	58	7	86	8	65	13	86

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

A partir del estadístico de Spearman se halló que no existe una correlación estadísticamente significativa entre la percepción de la frecuencia de rotación y el compromiso (Tabla 29). Lo anterior indica que tampoco puede considerarse a esta variable como un eje rector sobre el cual se deba de desarrollar la estrategia que mejore el nivel de compromiso.

Tabla 29

Correlación compromiso-rotación

			Frec._Rotación	Nivel_CA	Nivel_CC	Nivel_CN
Rho de	Frec._Rotación	Coefficiente de correlación	1.000	-.100	-.059	.038
Spearman		Sig. (bilateral)	.	.362	.593	.729
		N	86	86	86	86

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Por último, la relación entre el motivo de rotación y el nivel de compromiso se presenta en la Tabla 30. La mayoría de los trabajadores (55.8 %) consideran que el principal motivo de rotación es el despido, no obstante, su compromiso se sitúa en un nivel medio en los tres componentes.

Tabla 30

Nivel de compromiso por motivo de rotación

	Compromiso afectivo				Compromiso de continuidad				Compromiso normativo			
	Alto	Medio	Bajo	Total	Alto	Medio	Bajo	Total	Alto	Medio	Bajo	Total
Despido	20 (41.7%)	23 (47.9%)	5 (10.4%)	48	13 (27.1%)	31 (64.6%)	4 (8.3%)	48	4 (8.3%)	35 (72.9%)	9 (18.8%)	48
Jubilación	2 (40%)	2 (40%)	1 (20%)	5	1 (20%)	4 (80%)	0 (0%)	5	0 (0%)	4 (80%)	1 (20%)	5
Renuncia	10 (45.5%)	11 (50%)	1 (4.5%)	22	5 (22.7%)	16 (72.7%)	1 (4.6%)	22	4 (18.2%)	16 (72.7%)	2 (9.1%)	22
Otra	4 (36.4%)	5 (45.5%)	2 (18.2%)	11	2 (18.2%)	7 (63.6%)	2 (63.6%)	11	0 (0%)	10 (90.9%)	1 (9.1%)	11
Total	36	41	9	86	21	58	7	86	8	65	13	86

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

El motivo de rotación tampoco resultó ser una variable cuya correlación con el compromiso sea estadísticamente significativa, pues, como se aprecia en la Tabla 31, el grado de significancia para los niveles de compromiso afectivo, de continuidad y normativo es de 0.916, 0.462 y 0.368 respectivamente. Por lo tanto, al igual que el resto de las variables, el motivo de rotación no constituye un factor determinante a considerar para el desarrollo e implementación de la propuesta.

Tabla 31*Correlación compromiso-motivo de rotación*

		Rotación	Nivel_CA	Nivel_CC	Nivel_CN
Rotación	Correlación de Pearson	1	.012	.080	-.098
	Sig. (bilateral)		.916	.462	.368
	Suma de cuadrados y productos vectoriales	113.814	.744	4.349	-4.767
	Covarianza	1.339	.009	.051	-.056
	N	86	86	86	86

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

CONCLUSIONES

El siguiente apartado presenta, de manera resumida, los hallazgos del presente estudio de investigación, mismos que justifican la propuesta desarrollada más adelante.

A través de la observación se identificaron áreas de oportunidad que merman el desempeño de la Dirección, dentro de las que destacan:

- a. Los pases de salida, los permisos económicos y las licencias por motivos personales constituyen las principales causas de interrupción de labores y/o faltas.
- b. No permanencia de los empleados en sus puestos de trabajo (no atribuible a absentismo).
- c. Clima laboral hostil en determinadas áreas de la Dirección.
- d. Cargas de trabajo no equitativas.
- e. Presencia de personal no capacitado o que ocupa un puesto diferente al de su perfil laboral.

Continuando con el análisis cuantitativo, se llegaron a las siguientes conclusiones respecto a los factores personales:

- a. El compromiso de los trabajadores de la Dirección de IPH es igual independientemente de su género. Aven, Parker y McEvoy (1993, citados en Márquez, 1998), Mathieu y Zajac (1990) y Meyer y Allen (1997) argumentan que las diferencias de los géneros en el compromiso, cuando las hay, son atribuidas más propiamente a diferentes características de trabajo (como el grado de autonomía y descentralización, responsabilidad) y a experiencias, que en algunas muestras están relacionadas a esta variable.
- b. La correlación entre edad y compromiso fue estadísticamente significativa pero únicamente en el caso del componente afectivo, tratándose de una relación inversa, es decir, a mayor edad menor compromiso y viceversa,

no obstante, dicha relación es débil porque el coeficiente de Spearman está próxima a 0 (-0.241). De acuerdo a Meyer y Allen (1997) es difícil interpretar esta relación como evidencia inequívoca de que envejecer influye el compromiso afectivo de alguien.

- c. La correlación entre estado civil y la dimensión de compromiso afectivo resultó significativa ($p= 0.038$). Se trata de una relación débil e inversa, es decir que el nivel de compromiso de esta dimensión en particular, va a crecer o decrecer dependiendo del estado civil del trabajador.
- d. El análisis de resultados no permitió encontrar diferencias significativas entre el compromiso respecto a la antigüedad (tanto en la organización como en el puesto).
- e. Se halló también que el nivel de compromiso no cambia en función de la escolaridad de los trabajadores.

Por otra parte, el análisis del compromiso organizacional respecto a los factores organizacionales, permitió concluir:

- a. Contrario a lo que se esperaba, el tipo de trabajador resultó ser una variable que no influye en el compromiso de los empleados de IPH. Pues, aunque en primera instancia pudiera pensarse que los trabajadores de contrato estarían más comprometidos, la correlación no mostró un grado de significancia (p) menor a 0.05 en ninguno de los componentes del compromiso.
- b. Los resultados obtenidos indican que el compromiso organizacional es igual para los trabajadores independientemente de su salario (percepción de salario justo), este hecho también constituye un hallazgo no esperado, principalmente porque con base en la evidencia sobre las actitudes, el comportamiento y los resultados organizacionales de los empleados, se espera que los niveles de compromiso, satisfacción laboral y confianza de las organizaciones varíen en función del salario que estos perciben (Bansal et al., 2001).

- c. El absentismo se ha asociado con el compromiso de manera inversa (Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Allen, 1997; Mowday et al., 1982), es decir, un bajo nivel de compromiso puede traer consigo un alto índice de absentismo, sin embargo, en la presente investigación no se halló evidencia de la influencia de una variable sobre la otra.
- d. A pesar de que a través de numerosas investigaciones que se han realizado sobre compromiso, este se ha identificado como un predictor importante de la rotación de personal (Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Allen, 1997; Mowday et al., 1982; Menezes, 2009, citado en Falcão y Bittencourt, 2014) dicha variable no resultó ser un indicador vinculado al compromiso para el caso IPH.

Los hallazgos fueron similares a los de otros trabajos (Mathieu y Zajac, 1990; Márquez, 1998; Arias et al., 2003; Loli, 2006): las relaciones entre las variables demográficas y organizacionales y el compromiso (en sus tres dimensiones) no son fuertes ni consistentes. Por lo tanto, se puede afirmar que el compromiso organizacional de los trabajadores de la Dirección de Planeación de IPH es igual independientemente de sus características particulares (género, antigüedad, salario...), lo cual constituye un hecho no esperado que posiblemente se deba a la deseabilidad social, aspecto que es común cuando se miden valores personales y que se caracteriza por la manifestación de respuestas «socialmente adecuadas» por parte de los empleados para no quedar mal con su empresa.

En cuanto al componente de compromiso organizacional con mayor prevalencia dentro de la Dirección, los resultados muestran, en términos generales, una tendencia hacia el compromiso afectivo, pues pese a que los trabajadores pueden experimentar simultáneamente las tres dimensiones en un nivel alto, medio o bajo, este registró un nivel alto mayor que el del compromiso de continuidad y que el normativo. Este hecho resulta favorable para la Dirección de Planeación de IPH, ya que se puede deducir que el compromiso de los empleados es resultado de su aceptación y creencia en los valores y metas de la organización y no solo del

sentimiento de que ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y que dejarla implicaría perder mucho (compromiso de continuidad) ni tampoco del sentimiento de obligación moral hacia la organización (compromiso normativo). No obstante, los tres componentes tienden al nivel medio.

PROPUESTA

Con los enfoques de gestión modernos y posmodernos, la cooperación y la sinergia entre la organización y el trabajador adquieren más importancia, motivo por el cual, el estudio del comportamiento organizacional constituye, hoy en día, una tarea decisiva para los directivos, siendo el compromiso uno de los temas de mayor interés dentro de este rubro.

En este capítulo se incluye, a partir de los resultados del presente estudio de caso, una propuesta para formar, mantener y/o incrementar el compromiso organizacional de los trabajadores de la Dirección de Planeación.

En virtud de que, a excepción de la edad y el estado civil, los factores personales y organizacionales no tienen influencia sobre el compromiso de los empleados de la Dirección y de que la dimensión predominante lo fue solo por una mínima diferencia, se propone implementar un Plan de Marketing Interno que permita englobar diferentes estrategias que impacten positivamente en los tres componentes del compromiso organizacional.

La propuesta presentada se fundamenta a partir de la conceptualización del marketing interno o endomarketing por parte de George y Grönroos, Green et al. y Barranco (1991, 1994, 2000, citados en Mendoza, Hernández y Taberero, 2011), quienes argumentaron que para lograr mejoras en la productividad y el desempeño, es necesario «vender» el concepto de empresa con sus objetivos, estrategias, estructura, cultura y demás componentes (sic), con el fin de cultivar un sentido de pertenencia en los empleados, es decir, asegurar -entre otras cosas- el compromiso organizacional, constructo caracterizado precisamente por la identificación de los individuos con la organización y con sus metas.

De acuerdo con Lyons et al. (2006), en relación con los empleados del sector privado, menos empleados del sector público y del sector paraestatal consideran que sus metas y valores personales son compatibles con los de sus organizaciones, por lo cual es necesario que estas centren sus esfuerzos en desarrollar y mantener

una cultura organizacional que enfatice el bienestar del cliente interno como un medio para satisfacer las necesidades y exigencias de la comunidad, pues para los usuarios y/o derechohabientes de IPH, el cliente interno representa a toda la organización. Para ello será fundamental considerar la analogía con el marketing externo desarrollada por Barranco (2000) en la que se destaca que para el marketing interno, la organización se considera como el producto que los directivos (considerados como la «fuerza de venta») deben «vender» a los empleados a través de la comunicación interna con el fin de mejorar la motivación y el desempeño, por lo que podría decirse que en lugar de promocionarse el producto o servicio ofrecido, se promociona la misma organización (véase Tabla 32).

Tabla 32

Comparación entre marketing externo y marketing interno

Marketing externo	Marketing interno
Cliente	Empleado (cliente interno)
Producto	Organización o empresa
Técnica de venta	Comunicación interna
Fuerza de ventas	Equipo directivo
Objetivo	Incrementar la motivación/mejorar el desempeño
Orientación al mercado	Orientación al marketing interno
Promoción del producto	Promoción de la organización

Fuente: Elaboración propia a partir de Barranco (2000).

El modelo sugerido (Figura 3) es el desarrollado por Bansal, Mendelson y Sharma (2001), para quienes el compromiso de los empleados, la satisfacción en el trabajo y la confianza en la gestión constituyen los antecedentes para alcanzar, finalmente, la lealtad del cliente externo (satisfacción del usuario en el caso de IPH).

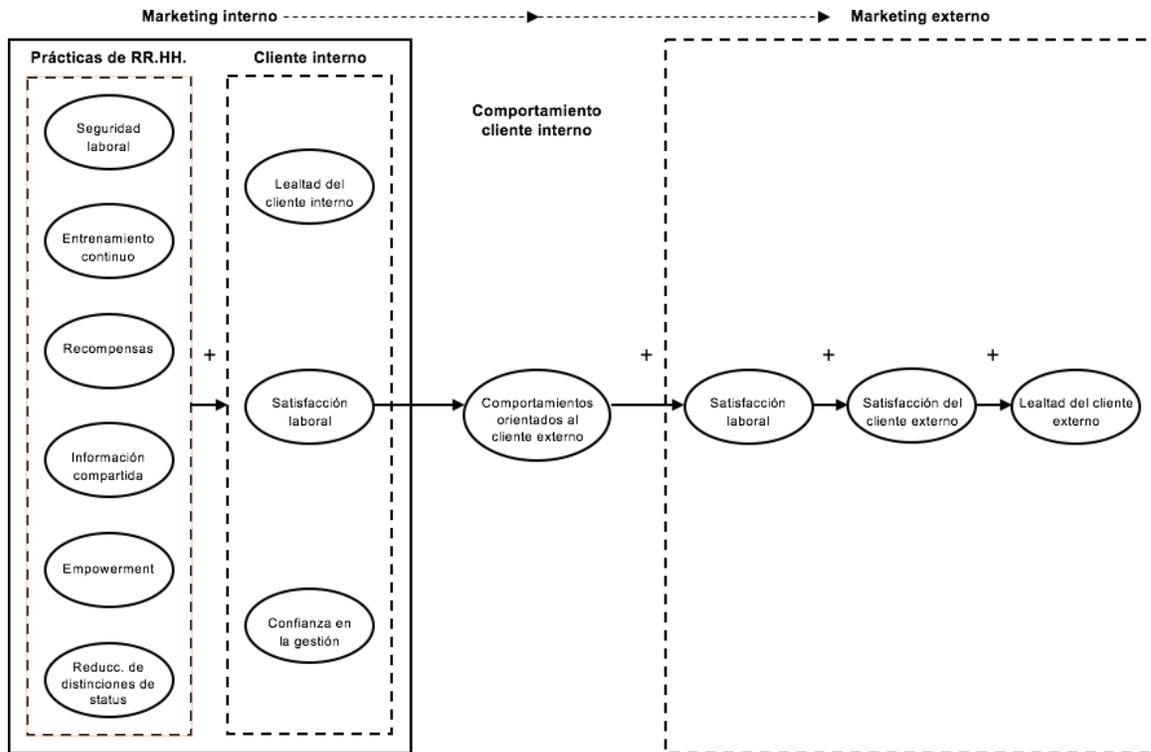


Figura 3. Vinculación de las actividades de marketing interno con los resultados de marketing externos

Fuente: Bansal, Mendelson y Sharma (2001).

Estos tres antecedentes (compromiso/lealtad del cliente interno, satisfacción laboral y confianza en la gestión) se logran a partir de las prácticas de gestión de recursos humanos, por lo que la propuesta consta de seis estrategias: Seguridad laboral, entrenamiento continuo, recompensas, información compartida, empowerment y reducción de distinciones de status.

Seguridad laboral

En su Teoría de la Jerarquía de las Necesidades Humanas, las de seguridad constituyen el segundo nivel para Maslow, ubicándola como una necesidad primaria que la organización puede contribuir a satisfacer brindándole estabilidad laboral a su fuerza de trabajo.

Las organizaciones que brindan seguridad en el empleo están comprometidas con su fuerza de trabajo (Pfeffer, 1995), los empleados deberían devolver este compromiso en su demostración de mayores niveles de satisfacción laboral y confianza en la gestión (Guest y Conway, 1999; Tsui, Pearce, Porter y Tripoli, 1997).

Ashford, Lee y Bobko (1989) hallaron que las intenciones de rotación de los empleados, el compromiso reducido y la menor satisfacción laboral son consecuencias de percibir bajos niveles de seguridad laboral, mientras que Gaertner y Nollen (1992) encontraron que los participantes que consideraban que su empresa les brindaba seguridad en el empleo, movilidad interna, capacitación y el desarrollo estaban más comprometidos con la organización que aquellos que tenían percepciones más negativas de la lealtad de su empresa hacia los empleados.

Se propone poner en marcha esta estrategia dentro de la Dirección de Planeación de IPH a través de un plan de vida y carrera que haga énfasis en la oportunidad de ascenso así como en el desarrollo personal y profesional de los trabajadores. A continuación se detalla la táctica, las acciones para lograrla, el (los) responsable (s), así como la dimensión de compromiso organizacional que pretende beneficiar.

Marketing interno. Estrategia: Seguridad laboral

¿Qué? (Táctica)

Plan de vida y carrera

¿Cómo? (Acciones)

Promociones: Brindar la oportunidad de ascender dentro de la organización. Para facilitar esta acción, se recomienda contar con una ficha por empleado en la que se incluya:

Nombre del empleado
Edad

Nivel de estudios
Antigüedad
Puesto actual
Puesto(s) posible(s) a desempeñar
Fortalezas y debilidades
Necesidades de capacitación
Evaluación del desempeño

Desarrollo personal y profesional: Dotar al trabajador del conocimiento necesario para llevar a cabo sus funciones y contribuir a la optimización de sus habilidades y destrezas a través de la capacitación continua relacionada y no relacionada con el puesto, así como impulsar y facilitar el acceso a becas, diplomados, seminarios, etcétera.

Se distinguen las siguientes áreas de mejora, mismas que se detallarán en la siguiente estrategia (entrenamiento continuo):

Curso de inducción
Capacitación relacionada con el puesto
Capacitación no relacionada con el puesto

¿Quién? (Nivel de acción)

Táctico: Área de RRHH (en coordinación con los jefes de cada área que comprende la Dirección de Planeación de IPH).

¿Cuál? (Sobre cuál dimensión de compromiso tiene impacto)

Compromiso de continuidad

Entrenamiento continuo

La inversión en programas de capacitación es un componente que tiene beneficios intangibles, como la mejora de las actitudes y el aumento de habilidades que pueden presagiar niveles más altos de calidad del servicio, satisfacción del cliente externo/usuario) y lealtad/satisfacción (Bansal et al., 2001). La capacitación también

brinda a los integrantes de la institución los valores y la cultura apreciados por la organización y comunica el compromiso de esta con el desarrollo profesional de sus clientes internos (Fitz-enz, 1990, citado en Bansal et al., 2001; Pfeffer, 1998).

En virtud de lo anterior, se propone desarrollar un plan de capacitación para la Dirección que incluya curso de inducción y capacitación relacionada y no relacionada con el puesto. En seguida, se presenta un curso de inducción tentativo, temas sobre los cuales la Dirección de Planeación podría capacitar para mejorar el desempeño de sus trabajadores y un ejemplo de capacitación no relacionada, el nivel de acción de la estrategia y la dimensión de compromiso sobre la que tendrá impacto.

Marketing interno. Estrategia: Entrenamiento continuo

¿Qué? (Táctica)

Programas de capacitación

¿Cómo? (Acciones)

Curso de inducción: Radica en la orientación, ubicación y supervisión de los empleados de nuevo ingreso (útil también para movimientos internos), durante el período de desempeño inicial. Su importancia reside en que ayudan al individuo a adaptarse y a disminuir el nerviosismo generando confianza en el nuevo trabajador.

A continuación se presenta un programa tentativo para la Dirección de Planeación de IPH.

- Esquema de formación: Curso de inducción
- Responsable: Área de RRHH (Capacitación-equipo de formadores)
- Duración: 18 hrs.

-Objetivo: Orientar e integrar a los nuevos empleados proporcionándoles información general, amplia y suficiente sobre aspectos básicos relacionados con la cultura organizacional y su papel dentro de la Dirección de IPH.

-Contenido:

Módulo	Objetivo	Material de apoyo	Duración
<p><i>Información sobre la organización</i></p> <p>*Historia y organigrama de IPH *Misión, visión y valores de la Dirección *Funciones de la Dirección *Filosofía de la Dirección *Objetivos de la Dirección *Organigrama de la Dirección</p>	<p>Proporcionar orientación e información relativa a IPH y, específicamente, a la Dirección de Planeación con el fin de que el nuevo empleado se familiarice con la misma.</p>	<p>*Manual de organización *Manual de bienvenida *Uniforme</p>	<p>4 hrs.</p>
<p><i>Reglamento interno</i></p> <p>*Cláusulas del contrato laboral *Derechos y deberes *Reglamento interno (horarios, control de entrada y salida, permisos, uniforme, disciplina, etcétera) *Premios, reconocimientos y sanciones *Promociones, ascensos y despidos *Aspectos relacionados con seguridad e higiene *Beneficios socio-económicos que brinda la organización</p>	<p>Brindar información referente al funcionamiento, normas y políticas de la Dirección de Planeación de IPH.</p>	<p>*Reglamento interno de políticas</p>	<p>6 hrs.</p>
<p><i>Funciones y responsabilidades (perfil de puesto)</i></p> <p>*Habilidades, aptitudes, actitudes, competencias esperadas del empleado *Retribución (salario, tipo de trabajador, posibilidades de crecimiento) *Información sobre las funciones que desempeña el área a la que se integra *Actividades a desempeñar, relación con otras áreas y los objetivos de la institución *Capacitación necesaria, literatura requerida, legislación y reglamentos, etcétera *Objetivos, indicadores y metas de su puesto *Jefe y/o subordinados</p>	<p>Proveer de conocimientos que cubran los requerimientos para el óptimo desempeño del puesto.</p>	<p>*Manual de puestos y funciones *Manual de procedimientos</p>	<p>8 hrs. (en dos sesiones de 4 hrs. cada uno)</p>

-Recursos: Infraestructura (aula de capacitación); mobiliario, equipo y otros (mesas de trabajo, sillas, computadora/laptop, proyector, pizarrón, plumones, uniformes, agua embotellada); documentos técnico-educativo (certificados, encuestas de evaluación, material de estudio).

-Evaluación: Se evaluará con el objetivo de medir la efectividad del curso: los conocimientos adquiridos, la organización y logística, los recursos empleados, y el nivel de satisfacción y aceptación de los participantes.

-Evaluación a los participantes: Es realizada a los miembros del curso por parte del equipo de capacitadores. Se realiza al término del curso evaluando el aprendizaje, satisfacción y las áreas de mejora del mismo.

-Evaluación al capacitador: Los participantes del curso realizarán la evaluación de cada uno de los formadores que impartieron los módulos/sesiones de la manera más objetiva posible, tomando en consideración el uso adecuado del tiempo, los materiales, las actividades, etcétera.

-Autoevaluación: Cada integrante (participante, capacitador...) evaluará su propio desempeño.

-Evaluación de los aspectos administrativos y de organización: Los participantes y equipo de formadores evaluarán las condiciones en que se desarrolló el curso: instalaciones, material de apoyo, organización, funcionamiento equipo técnico...

-Seguimiento: La información obtenida de las evaluaciones será procesada para determinar el nivel de efectividad del curso y tomar medidas de acción para fortalecer las áreas de oportunidad.

Capacitación relacionada con el puesto: De acuerdo al Artículo 153-A de la Ley Federal del Trabajo, «los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y estos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores». En virtud de lo anterior, la organización debe responder a las necesidades del personal para adquirir conocimientos y desarrollar aquellas actitudes y habilidades que los beneficiaran a sí mismos y a la organización.

Algunos de los temas sobre los cuales se propone capacitar son:

- Evaluación de los Programas de Salud
- Planeación, programación y presupuestación
- Planeación estratégica
- Manejo avanzado de Excel

Capacitación no relacionada con el puesto: A través de este proceso, el capital humano de la organización adquiere, actualiza y desarrolla conocimientos, habilidades y actitudes, que no necesariamente están

relacionados con el desempeño de sus funciones pero que contribuyen a su desarrollo personal y a transmitir el compromiso e interés de la organización por sus clientes internos.

A continuación se presenta la estructura de un curso sobre Educación Financiera.

- Esquema de formación: Curso de capacitación
- Responsable: Área de RRHH (Capacitación-equipo de formadores)
- Duración: 16 hrs.
- Objetivo: Enseñar al personal a administrar cuidadosamente su dinero, ofreciendo la oportunidad de aprender habilidades fundamentales relacionadas con los ingresos, gastos, presupuesto, ahorros y préstamos para tomar mejores decisiones financieras.
- Contenido:

Módulo/Contenido	Objetivo	Material de apoyo	Duración
<p><i>Bienvenida y presentaciones</i></p> <p>*Presentación del(los) capacitador(es)</p> <p>*Presentación de los participantes</p>	<p>Conocer al(los) capacitador(es), así como a los miembros del grupo identificando miedos y expectativas del curso.</p>	<p>Hojas de papel/cartulina, marcadores, cinta adhesiva/etiquetas</p>	<p>45 mins.</p>
<p><i>Objetivos, agenda y diagnóstico de educación financiera</i></p> <p>*Revisión del contenido de la agenda.</p> <p>*Definir horarios, tiempos de descanso, coffee break, etcétera.</p> <p>*Completar el diagnóstico en educación financiera</p>	<p>Analizar el contenido del curso de capacitación, así como los conocimientos y que se pretenden alcanzar al término de este.</p> <p>Conocer la dinámica de trabajo.</p> <p>Evaluar un aspecto de la eficacia del curso mediante el diagnóstico en educación financiera.</p>	<p>Computadora/laptop, proyector, pizarrón, plumones</p>	<p>1 hr.</p>
<p><i>Introducción a la educación financiera</i></p> <p>*Significado de educación financiera y su objetivo</p> <p>*Comportamiento actual y deseado respecto al ahorro</p> <p>*Comportamiento actual y deseado para el resto del contenido del curso</p>	<p>Abordar las generalidades sobre educación financiera, su propósito y conceptos relacionados.</p>	<p>Computadora/laptop, proyector, pizarrón, plumones, hojas de papel.</p>	<p>2 hrs.</p>
<p><i>Ficha temática</i></p> <p>*El plan financiero: definición</p> <p>*Planificación financiera</p>			

<p>*Pasos de la planificación financiera</p> <p>*Definición e importancia de las metas</p> <p>*Servicios financieros</p> <p>*Los ingresos y gastos del hogar</p> <p>*El ahorro</p> <p>*¿Qué es un presupuesto?</p> <p>*Elementos básicos del presupuesto</p> <p>*Análisis de un presupuesto</p> <p>*Administración del crédito</p> <p>*Envíos de dinero</p>	<p>Garantizar que se cumpla el objetivo del curso a través del estudio y análisis a profundidad de los temas del contenido.</p>	<p>Computadora/laptop, proyector, pizarrón, plumones, hojas de papel.</p>	<p>10 hrs. (en cinco sesiones de 2 hrs. cada una)</p>
<p><i>Demostración de sesión educativa</i></p> <p>*Representación de los socios o clientes que participarán en su programa de educación financiera (invertir papeles).</p>	<p>Asumir el rol de participantes en una muestra de educación financiera para poner a prueba los conocimientos adquiridos a lo largo del curso.</p>	<p>Computadora/laptop, proyector, pizarrón, plumones, hojas de papel.</p>	<p>1 hr. 15 mins.</p>
<p><i>Evaluación</i></p> <p>*Evaluación a los participantes</p>	<p>Medir el nivel de efectividad de la enseñanza.</p>	<p>Computadora/laptop, proyector, pizarrón, plumones, hojas de papel.</p>	<p>1 hr.</p>

-Recursos: Infraestructura (aula de capacitación); mobiliario, equipo y otros (mesas de trabajo, sillas, computadora/laptop, proyector, pizarrón, plumones, agua embotellada); documentos técnico-educativo (listas asistencia, certificados, encuestas de evaluación, material de estudio).

-Evaluación: Se evaluará con el objetivo de medir la efectividad del curso: los conocimientos adquiridos, la organización y logística, los recursos empleados, y el nivel de satisfacción y aceptación de los participantes.

-Evaluación a los participantes: Es realizada a los miembros del curso por parte del equipo de capacitadores. Se realiza al término del curso evaluando el aprendizaje, satisfacción y las áreas de mejora del mismo.

-Evaluación al capacitador: Los participantes del curso realizarán la evaluación de cada uno de los formadores que impartieron los módulos/sesiones de la manera más objetiva posible, tomando en consideración el uso adecuado del tiempo, los materiales, las actividades, etcétera.

-Autoevaluación: Cada integrante (participante, capacitador...) evaluará su propio desempeño.

-Evaluación de los aspectos administrativos y de organización: Los participantes y equipo de formadores evaluarán las condiciones en que se desarrolló el curso: instalaciones, material de apoyo, organización, funcionamiento equipo técnico...

-Constancia: Entrega de constancia/certificado a aquellos participantes que hayan aprobado el curso de Educación Financiera.

-Seguimiento: La información obtenida de las evaluaciones será procesada para determinar el nivel de efectividad del curso y tomar medidas de acción para fortalecer las áreas de oportunidad.

¿Quién? (Nivel de acción)

Táctico: Área de RRHH (en coordinación con los jefes de cada área que comprende la Dirección de Planeación de IPH).

¿Cuál? (Sobre cuál dimensión de compromiso tiene impacto)

Compromiso normativo

Recompensas

Los empleados están dispuestos a desempeñar sus funciones y cumplir con los objetivos de la organización con base en ciertas expectativas y resultados, es decir, trabajan a partir de la sugerencia de que esto les reporta algún beneficio significativo. En otras palabras, como se ha mencionado, el compromiso de los individuos en el trabajo se da en función del grado de reciprocidad percibido: «en la medida en que el trabajo produce resultados esperados, tanto mayor será ese compromiso» (Chiavenato, 2002). A partir de esto surge la importancia de proyectar sistemas de recompensas que incrementen el nivel de compromiso de los trabajadores.

Las recompensas tales como pagos, promociones (incluidas en la estrategia «Seguridad laboral») y otros beneficios (becas para los hijos de los trabajadores, por ejemplo) son incentivos capaces de mejorar la satisfacción del empleado, incrementar su compromiso y enriquecer su desempeño.

En virtud de que los sistemas de pago para la fuerza laboral es un aspecto sobre el cual la Dirección de Planeación de IPH no tiene injerencia, se propone un esquema de recompensas que incluya:

Marketing interno. Estrategia: Recompensas

¿Qué? (Táctica)

Esquema de recompensas

¿Cómo? (Acciones)

Prestaciones y servicios a los empleados:

- Cafetería
- Servicios financieros: Préstamos a bajos intereses, convenios en financiamiento para la compra de vivienda y/o vehículos.
- Apoyo para la educación formal

Motivación intrínseca:

-Asunción de mayor responsabilidad: Algunos colaboradores se sienten más motivados (intrínsecamente) al tener mayor responsabilidad dentro de la organización, no desde el punto de vista económico, sino para lograr su autorrealización personal y profesional.

-Brindarles a los colaboradores retroalimentación sobre su desempeño, la estrategia y las medidas de operación es una muestra de la confianza depositada en ellos, delegar la toma de decisiones, así como asegurar que sus ideas y sugerencias sean tomadas en cuenta (esto puede lograrse mediante el empowerment y la información compartida, estrategias que son desarrolladas más adelante).

-Reconocimiento personal: Con frecuencia, reconocer a los trabajadores como un recurso valioso de la empresa puede contribuir a que estos se sientan más motivados.

-Las felicitaciones, el reconocimiento del trabajo bien hecho tienen más valor del que muchos directivos pudieran pensar.

¿Quién? (Nivel de acción)

Táctico: Área de RRHH (en coordinación con los jefes de cada área que comprende la Dirección de Planeación de IPH).

¿Cuál? (Sobre cuál dimensión de compromiso tiene impacto)

De continuidad

Información compartida

Para generar confianza, es importante que las organizaciones funcionen de manera transparente. Para hacerlo, las organizaciones deben estar preparadas para compartir abiertamente con sus miembros información sobre su estrategia, desempeño financiero y gastos (Dessler, 1999; Pfeffer y Veiga, 1999; Walton, 1999).

Otra razón fundamental para compartir abiertamente información organizativa es garantizar que las personas estén en mejores condiciones de tomar decisiones importantes cuando cuentan con información que afecta esas decisiones (Pfeffer, 1995, 1998). También representa un poderoso mecanismo de retroalimentación que contribuye a que los colaboradores vean cómo sus actividades afectan los indicadores clave de desempeño (Robbins y Langton, 1999; Slater y Narver, 1995).

Para lograr esta estrategia, se propone fomentar la comunicación interna de la Dirección a partir de juntas de retroalimentación, medida que se explica a continuación.

Marketing interno. Estrategia: Información compartida

¿Qué? (Táctica)

Comunicación interna

¿Cómo? (Acciones)

Juntas de retroalimentación: La comunicación interna en las organizaciones es un elemento clave en las estrategias de recursos humanos para impulsar el orgullo y sentido de pertenencia de los empleados. Las juntas de retroalimentación ofrecen la posibilidad de identificar áreas de oportunidad y desarrollar planes de acción fomentando la participación de los empleados. A través de estas se pretende aumentar el grado de implicación dentro de la Dirección así como transmitir información sobre la misma.

A continuación se presenta un ejemplo de plan de trabajo para una sesión de Junta de retroalimentación.

PLAN DE TRABAJO

Responsable: Jefe de área _____

Periodicidad: Una vez al mes

Junta número: _____

Duración: 4 hrs.

Fecha: ____ / ____ / ____

Objetivo: Discutir el desempeño del área durante el último mes, identificar áreas de oportunidad y desarrollar estrategias de mejora al respecto.

Tema a tratar	Técnica	Duración
Control de la junta anterior	a. Retroalimentación (por parte del jefe de área) del desempeño. b. Análisis comparativo de la situación (problema elegido) anterior y actual.	40 min.
Reconocimiento y elección del problema	a. Enumeración de problemas. b. Explicación del problema en función a su magnitud, ubicación, tiempo. c. Elección del problema.	40 min.
Análisis del problema (causas)	a. Identificar de las principales causas a través de brainstorming. b. Determinar las acciones requeridas para erradicar o disminuir las causas.	40 min.
Generación de soluciones	a. Con ayuda del brainstorming se considerarán diferentes alternativas de solución.	45 min.
Elección y planificación de la solución	a. Elección de la mejor solución. b. Diseñar un plan que responda a las siguientes preguntas: ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿quién?	1 hr. 15 mins.

¿Quién? (Nivel de acción)

Táctico: Jefes de cada área que comprende la Dirección de Planeación de IPH).

¿Cuál? (Sobre cuál dimensión de compromiso tiene impacto)

Compromiso afectivo/compromiso normativo

Empowerment

Las organizaciones tradicionales, especialmente las públicas, se basan en principios burocráticos. La libertad es una mercancía rara en organizaciones burocráticas con una ética de mando y control. Sin embargo, dichos entornos conducen a una baja satisfacción en el trabajo de los empleados y a una falta de confianza y lealtad organizacional (Bowen y Lawler, 1992). El empoderamiento del empleado es una forma esencial de impactar sus actitudes y conductas y, por lo tanto, en el servicio brindado al cliente externo (Goodale, Koerner y Roney, 1997; Morgan y Piercy, 1998; Morrison, 1996).

Stephen Covey (1994) declaró: «El empoderamiento no se puede instalar; tiene que crecer. Se trata de nutrir las condiciones que lo crean. Cuantas más condiciones estén presentes, más empoderada será la cultura». Básicamente, el empoderamiento implica que los empleados tengan la libertad de decisión para solucionar los problemas sin temor a ser culpados si las cosas van mal (Bansal et al., 2001).

Un entorno de empoderamiento solo puede existir en organizaciones que estén dispuestas a desarrollar una estructura descentralizada, orientada al equipo y flexible (Day, 1997, citado en Bansal et al., 2001). Los empleados empoderados no solo encontrarán mejor su trabajo que los empleados no empoderados, sino que también encontrarán que es gratificante en otras formas además de la compensación monetaria (Thorlakson y Murray, 1996). Los resultados serán una

mayor satisfacción laboral (Kotter, 1990; Thorlakson y Murray, 1996), menores tasas de rotación de empleados (Bowen y Lawler, 1992) y actitudes positivas de los empleados hacia la gestión. De acuerdo a Bansal et al. (2001) un entorno de empoderamiento tendrá un impacto positivo en las actitudes clave de los empleados que afectan sus comportamientos de roles adicionales dirigidos a los clientes externos (usuarios).

Se pretende brindar mayor autonomía y libertad en la toma de decisiones a los trabajadores de la Dirección de Planeación de IPH a partir de la capacitación relacionada con el puesto, misma que estará a cargo de los directivos de la misma y tendrá un impacto sobre el compromiso afectivo.

Marketing interno. Estrategia: Empowerment

¿Qué? (Táctica)

Brindar mayor autonomía y libertad en la toma de decisiones

¿Cómo? (Acciones)

Capacitación relacionada con el puesto: Cuanta más información especializada posean los trabajadores, mayor será el control que puedan ejercer sobre su trabajo y la responsabilidad que puedan asumir respecto al mismo.

En la estrategia «Entrenamiento continuo», se enlistan los siguientes temas sobre los cuales se propone capacitar:

- Evaluación de los Programas de Salud
- Planeación, programación y presupuestación
- Planeación estratégica
- Manejo avanzado de Excel

¿Quién? (Nivel de acción)

Estratégico: Directivos (en coordinación con los jefes de cada área que comprende la Dirección de Planeación de IPH).

¿Cuál? (Sobre cuál dimensión de compromiso tiene impacto)

Compromiso afectivo

Reducción de distinciones de status

Las organizaciones con énfasis en clientes internos deben trabajar para reducir las distinciones de estado que hacen que algunas personas se sientan más o menos valoradas que sus colegas (Pfeffer, 1998). Distinguir a las personas según el estado es contrario a tener un entorno abierto y de confianza. Las distinciones de estatus pueden reducir los niveles de creatividad, apertura y confianza debido a la creciente competencia entre los empleados, y pueden producir resultados que son antitéticos al logro del equipo y, por extensión, al rendimiento organizacional (Bansal et al., 2001).

Bansal et al. (2001) señalan que las organizaciones que tienen una política que limita las diferencias de estatus tendrán empleados más leales, satisfechos y confiados que los que se encuentran en organizaciones estructuradas más tradicionalmente.

Pfeffer y Veiga (1999) sugieren dos formas en que las distinciones de estatus deberían reducirse en las organizaciones. En primer lugar, el grado de inequidad salarial en todos los niveles organizacionales debería reducirse. En segundo lugar, debe haber símbolos y etiquetas utilizados en la organización que comuniquen una cultura de apertura y equidad.

Considerando que la primera de las opciones sugeridas por Pfeffer y Vega para reducir las distinciones de status queda fuera del alcance de la Dirección, se

propone la siguiente táctica que, aunque sencilla, puede contribuir para acortar la brecha entre niveles jerárquicos.

Marketing interno. Estrategia: Reducción de distinciones de status

¿Qué? (Táctica)

Evitar diferencias en la vestimenta

¿Cómo? (Acciones)

Uso de uniforme una vez a la semana: Las diferencias en la vestimenta suelen distinguir a un grupo de otro y, por lo tanto, pueden llegar a inhibir la comunicación.

Pese a que desde la administración pasada las organizaciones públicas se adoptó la medida de uniformarse una vez a la semana (chaleco y camisa oficial, pantalón) y en algunas fechas específicas (día naranja, por ejemplo), es común que sean los propios directivos quienes no sigan esta práctica, marcando diferencias de status. Por lo anterior se sugiere que esta acción se retome y se procure que los directivos sean partícipes de la misma.

¿Quién? (Nivel de acción)

Estratégico: Directivos

¿Cuál? (Sobre cuál dimensión de compromiso tiene impacto)

Compromiso afectivo

Resulta conveniente señalar que la implementación de la propuesta sugerida no implica gastos financieros adicionales para la Dirección, puesto que las

estrategias que la componen se refieren a prácticas que el área de RR. HH. (Coordinación Administrativa) únicamente debe de perfeccionar y/o supervisar que efectivamente se lleven a cabo.

Las estrategias «Información compartida», «Empowerment», «Reducción de distinciones de status» y la acción «Motivación» relativa a las «Recompensas» son prácticas que se inclinan a incrementar la motivación intrínseca de los trabajadores por lo cual solo requieren un pequeño cambio en la cultura, gestión y estilo de liderazgo de la Dirección de Planeación. Por otra parte la «Seguridad laboral» se logrará a través de la observancia de las políticas de reclutamiento, selección, contratación y promoción de IPH evitando (en medida de lo posible) prácticas de favoritismo y nepotismo. IPH tiene a su disposición un presupuesto destinado a actividades de capacitación, por lo que la estrategia de «Entrenamiento continuo» no representaría gastos extra para la Dirección, pero es necesario que se cumpla con lo establecido por la Ley Federal del Trabajo (proporcionar a todos los trabajadores la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que les permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad). La acción «Prestaciones y servicios a los empleados» de la estrategia «Recompensas», implicaría establecer alianzas con entidades financieras e instituciones bancarias para brindar los servicios financieros y el apoyo para la educación del que se habla.

REFERENCIAS

- Allen, N. y Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Allen, N. y Meyer, J. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276. Recuperado de:
[http://www.academia.edu/6116507/Affective Continuance and Normative Commitment to the Organization An Examination of Construct Validity](http://www.academia.edu/6116507/Affective_Continuance_and_Normative_Commitment_to_the_Organization_An_Examination_of_Construct_Validity)
- Alutto, J.; Hrebiniak, L. y Alonso, R. (1973). On operationalizing the concept of commitment. *Social forces*, 51, 448-454. doi.org/10.1093/sf/51.4.448
- Angle, H. y Lawson, M. (1993). Changes in affective and continuance commitment in times of relocation. *Journal of business research*, 26, 3-16. doi.org/10.1016/0148-2963(93)90039-R
- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Revista Contaduría y Administración*, (200), 5-12. Recuperado de:
<http://www.ejournal.unam.mx/rca/200/RCA20001.pdf>
- Arias, F., Varela, D., Loli, A. y Quintana, M. (2003). El compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos y psicológicos. *Revista de Investigación en Psicología*, 6(2), 13-25. Recuperado de:
<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/5147>
- Ashford, J., Lee, C. y Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: a theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803–829. Recuperado de:
https://www.jstor.org/stable/256569?seq=1#page_scan_tab_contents
- Bansal, H., Mendelson, M. y Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 6, 61-76. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/profile/Morris_Mendelson/publication/256578081_The_impact_of_internal_marketing_activities_on_external_marketing_outcomes

/links/59e6241ba6fdcc3dcd33e8ec/The-impact-of-internal-marketing-activities-on-external-marketing-outcomes.pdf?origin=publication_detail

Barranco, J. (2000). *Marketing interno y gestión de recursos humanos* (1ª. ed.). Madrid: Pirámide.

Bayona, C., Goñi, S. y Madorrán, C. (2000). Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(1), 139-149. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=497997>

Betanzos, N., Andrade, P. y Paz, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(1), 25-43. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2082980>

Betanzos, N. y Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de psicología*, 23(2), 207-215. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16723205>

Bowen, E., y Lawler, E. III (1992). Total quality-oriented human resources management. *Organizational Dynamics*, 20(4), 29–41. Recuperado de:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/009026169290073V>

Bozlagan, R., Dogan, M. y Daoudov, M. (2010). Organizational commitment and case study on the union of municipalities of Marmara. *Regional and Sectoral Economic Studies*, 10(2), 29-57. Recuperado de:

<http://www.usc.es/economet/journals2/eers/eers1023.pdf>

[Brown, R. \(1996\). Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of vocational behavior*, 49, 230-251. doi.org/10.1006/jvbe.1996.0042](#)

[Cabrera, A., Ledezma, M. y Rivera, N. \(2011\). El impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, 5\(5\), 83-91. Recuperado de:](#)

<http://www.redalyc.org/pdf/3536/353632025006.pdf>

Cabrera, J. y Urbiola, A. (2012). Compromiso organizacional y estrés ocupacional: estudio de caso en una empresa de distribución y venta de gas LP en Costa Rica. *Gestión y Estrategia*, 14, 15-28. Recuperado de:

<http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/2965/compromiso-organizacional-y-estres-ocupacional-estudio-de-caso-en-una-empresa-de-distribucion-y-venta-de-gas-lp-en-costa-rica.pdf?sequence=1>

Calderón, J. L. (2016). Socialización y compromiso organizacional: una revisión a partir del bienestar laboral. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 21(3). Recuperado de:

https://books.google.com.mx/books?id=2mseDQAAQBAJ&pg=PT60&lpg=PT60&dq=Socializaci%C3%B3n+y+compromiso+organizacional:+una+revisi%C3%B3n+a+partir+del+bienestar+laboral&source=bl&ots=rUxNemEdHI&sig=PjCRRfLhgPanUtf5mSSj_zy9pE&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj-rNWzj7DPAhUEej4KHVpDBIEQ6AEIjAA#v=onepage&q=Socializaci%C3%B3n%20y%20compromiso%20organizacional%3A%20una%20revisi%C3%B3n%20a%20partir%20del%20bienestar%20laboral&f=false

[Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. \(12 de junio de 2015\). Artículos 20, 25, 82 y 84. \[Título Tercero\]. Ley Federal del Trabajo. DO: Diario Oficial de la Federación](#)

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (2ª. ed.). Bogotá: McGrawHill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8ª. ed.). México, D.F.: McGrawHill Interamericana.

Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: an integrative approach*. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Coordinación Administrativa de IPH. (2012). Manual de organización de la Dirección de Planeación de IPH.

Covey, S. (1994). *First things first*. New York: Simon & Schuster.

De Tejada, M. (2012). Variables sociodemográficas según turno escolar en un grupo de estudiantes de educación básica: un estudio comparativo. *Revista de Pedagogía*, 33(92), 235-269. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/pdf/659/65926546002.pdf>

Dessler, G. (1999). How to earn your employees' commitment. *Academy of Management Executive*, 13(2), 58–67. Recuperado de:

<https://www.jstor.org/stable/4165540>

Díaz, M. (2013). *Factores del comportamiento organizacional que influyen en el desempeño de los equipos de trabajo en instituciones de educación superior. Un caso de estudio.* (Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Querétaro, México). Recuperada de:

<https://es.scribd.com/document/331471290/Factores-Del-Comportamiento-Organizacional-Que-Influyen-en-El-Desempeno-de-Los-Equipos-de-Trabajo-en-Instituciones-de-Educacion-Superior-Un-Caso-de-E>

Domínguez, L., Ramírez, A. y García, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 4(1), 59-70. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4721419>

Falcão, A. y Bittencourt, A. (2014). Analyzing the impacts of commitment and entrenchment on behavioral intentions. *Universitas Psychologica*, 13(1), 1-19. doi:10.11144/Javeriana.UPSY13-1.aice

Gaertner, N. y Nollen, D. (1992). Turnover intentions and desire among executives. *Human Relations*, 45(5), 447-465. Recuperado de:

<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001872679204500502>

[Galindo, I. \(2016\). Estado civil. Recuperado de:](#)

<http://mexico.leyderecho.org/estado-civil/>

Gallardo, E. (2008). Evolución en el estudio y medida del compromiso organizativo. Problemáticas y soluciones. *Estableciendo puentes en una economía global*, 2, 1-15. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2734826>

- George, D. y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (4ª. ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Ghosh, S. y Swamy, Dr. (2014) A literature review on organizational commitment – A comprehensive summary. *Sayani Ghosh Int. Journal of Engineering Research and Applications*, 4(12), 4-14. Recuperado de:
http://www.ijera.com/papers/Vol4_issue12/Part%20-%201/B0412010414.pdf
- Goodale, C., Koerner, M., y Roney, J. (1997). Analyzing the impact of service provider empowerment on perceptions of service quality inside an organization. *Journal of Quality Management*, 2(2), 191–215. Recuperado de:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1084856897900031>
- Goulet, L. y Frank, M. (2002). Organizational Commitment across Three Sectors: Public, Non-profit, and For-profit. *Public Personnel Management*, 31(2), 201-210. doi: 10.1177/009102600203100206
- Guest, D., y Conway, N. (1999). Peering into the black hole: the downside of the new employment relations in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 37(3), 367–389. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/229692486_Peering_into_the_Black_Hole_The_Downside_of_the_New_Employment_Relations_in_the_UK
- Hernández, J. y Juárez, C. (2015). *Derecho laboral y la administración de recursos humanos* (2ª. ed.). México, D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Jiménez, A. y Moyano, E. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: medios para mejorar la calidad de vida. *Revista Universum*, 23(1), 116-133. Doi: 10.4067/S0718-23762008000100007
- Juaneda, E. y González, L. (2007). Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo. *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*, 3590-3609. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234965>
- Kotter, J. (1990). *A force for change: how leadership differs from management*. New York: Free Press.

Loli, A. (2006). Compromiso organizacional de los trabajadores de una universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas. *Revista IIPSI*, 9(1), 37-67. Recuperado de:

<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/4028/3208>

Lyons, S., Duxbury, L. y Higgins, C. (2006). A comparison of the values and commitment of private sector, public sector and parpublic sector employees. *Public Admonistration Review*, 605-618. Recuperado de:

https://www.researchgate.net/profile/Sean_Lyons2/publication/229479386_A_Comparison_of_the_Values_and_Commitment_of_Private_Sector_Public_Sector_and_Parapublic_Sector_Employees/links/5470ec910cf24af340c3b845.pdf

Maldonado, S., Ramírez, M. C., García, B., Chairez, A. (2014). Compromiso organizacional de los profesores de una universidad pública. *Conciencia Tecnológica*, 47, 12-18. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94431297002>

Mañas, M., Salvador, C., Boada, J., González, E. y Agulló, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, 19(3), 395-400. Recuperado de:

<http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=3376>

Márquez, M. (1998). *Tipos de compromiso organizacional y su predominio en empresas privadas y en organizaciones públicas*. (Trabajo de grado de Licenciatura, Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela). Recuperada de:

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAM9312.pdf>

Mathieu, J. y Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. Recuperado de:

http://cyb.ox.or.kr/lms_board/bbs_upload/%C0%CC%C1%F7%C0%C7%B5%B5-%B1%B9%BF%DC%B3%ED%B9%AE.pdf

Méndez, A. (2015). *Clima y compromiso organizacional percibido por los empleados del parque eco arqueológico en México*. (Tesis de Maestría, Universidad de Morelos, México). Recuperada de:

<http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/handle/20.500.11972/432>

Mendoza, J., Hernández, M. y Tabernero, C. (2011). Retos y oportunidades de la investigación en marketing interno. *Revista de ciencias sociales (Ve)*, 17(1), 110-125. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/pdf/280/28022755010.pdf>

Meyer, J. y Allen, N. (1984). Testing the 'side-bet theory' of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378. Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/211391116_Testing_the_side-bet_theory_of_organizational_commitment_Some_methodological_considerations

Meyer, J. y Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. California: Sage Publications.

Meyer, J., Allen, N. y Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. Recuperado de:

<http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=1993-47410-001>

Molinera, J. (2006). *Absentismo laboral* (2ª. ed.). Madrid: FC Editorial.

Montoya, E. (2014). *Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center*. Recuperado de:

<http://hdl.handle.net/10757/581494>

Morgan, A. y Piercy, F. (1998). Interactions between marketing and quality at the SBU level: influences and outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(3), 190–208. Recuperado de:

<https://link.springer.com/article/10.1177/0092070398263002>

Morrison, C. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, 35(4), 493–512. Recuperado de:

<https://search.proquest.com/openview/8cf960278d6b22e2ecc066563a9f31cd/1?pg-origsite=gscholar&cbl=34999>

- Mowday, R., Porter, L. y Steers, R. (1982). *Employee-Organization Linkages. The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R., Steers, R. y Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14, 224-247. Recuperado de: <https://xa.yimg.com/kq/groups/24018828/.../name/Junaid.pdf>
- Peregrino, R. y Barbosa, L. (2016). The relationship between human resource management and organizational performance. *Brazilian Business Review*, 13(3), 90-110. doi: [10.15728/bbr.2016.13.3.5](https://doi.org/10.15728/bbr.2016.13.3.5)
- Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 9(1), 55-72. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Jeffrey_Pfeffer/publication/247267640_Producing_Sustainable_Competitive_Advantage_Through_the_Effective_Management_of_People/links/56cbb52c08ae96cdd06fd536/Producing-Sustainable-Competitive-Advantage-Through-the-Effective-Management-of-People.pdf
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96–124. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Jeffrey_Pfeffer/publication/265114424_Seven_Practices_of_Successful_Organizations/links/56cbb52b08aee3cee54192bc/Seven-Practices-of-Successful-Organizations.pdf
- Pfeffer, J., y Veiga, F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13(2), 37–48. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/255625175_Putting_People_First_for_Organizational_Success
- Portales Médicos (2014). Estilo de vida, adherencia al tratamiento y su relación con el control glucémico en pacientes con diabetes mellitus tipo 2 – Tercera parte. *Revista médica electrónica*. Recuperado de: <http://www.revista-portalesmedicos.com/revista-medica/estilo-de-vida-adherencia-tratamiento-diabetes/5/>

- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23^a. ed.). Madrid: Autor.
- Ritzer, G. y Trice, H. (1969). An empirical study of Howard Becker's side bet theory. *Social forces*, 47, 475-479. Recuperado de:
http://www.jstor.org/stable/2574537?seq=1#page_scan_tab_contents
- Rivera, O. (2010). *Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de Lima Metropolitana y su correlación con variables demográficas*. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú). Recuperada de:
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4807>
- Robbins, P. y Langton, N. (1999). *Organizational behavior: concepts, controversies, applications* (Ed. canadiense). Ontario: Prentice-Hall.
- Romsek, B. (1990). Employee Investment and Commitment: The Ties That Bind. *Public administration review*, 50(3), 374-382. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/264039737_Employee_Investment_and_Commitment_The_Ties_That_Bind
- Ruiz de Alba, J. L. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de estudios empresariales. Segunda época*, 1, 67-86. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5089649.pdf>
- Salvador, C. (2005). Validez predictiva de los componentes del compromiso del cliente y su relación con la satisfacción. *Anales de psicología*, 21(2), 316-322. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/html/167/16721213/>
- Slater, F. y Narver, C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74. Recuperado de:
https://www.jstor.org/stable/1252120?seq=1#page_scan_tab_contents
- Somers, M. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdraw. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 75-81. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/247335272_The_combined_influence_of

_af

[fective_continuance_and_normative_commitment_on_employee_withdrawal](#)

Tejada, J. y Arias, F. (2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 10(2), 295-309. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29210206>

Thorlakson, H. y Murray, P. (1996). An empirical study of empowerment in the workplace. *Group and Organization Management*, 21(1), 67–84. Recuperado de:

<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1059601196211004>

Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W. y Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee–organization relationship: does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089–1121. Recuperado de:

<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256928>

Walton, R. E. (1999). *Human resource management*. London y New York: Routledge.

WeiBo, Z., Kaur, S. y Jun, W. (2010). New development of organizational commitment: A critical review (1960-2009). *African Journal of Business Management*, 4(1), 12-20. Recuperado de:

<http://www.academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/A52579E20754>

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428. Recuperado de:

https://www.jstor.org/stable/257334?seq=1#page_scan_tab_contents

Yellow Window Management Consultants (2009). *Manual El género en la investigación*. Recuperado de:

http://www.idi.mineco.gob.es/stfls/MICINN/Investigacion/FICHEROS/El_genero_en_la_investigacion.pdf

Zeffane, R. (1994). Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees. *Human Relations*, 47(8), 977-1010. Recuperado de:

<https://www.researchgate.net/publication/258139777> Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style A Comparison of Public and Private Sector Employees

APÉNDICE



El presente estudio tiene como objetivo identificar áreas de oportunidad con respecto al compromiso organizacional de los trabajadores de la Dirección de Planeación de IPH para ofrecer estrategias de mejora en las prácticas de gestión dentro de la misma.

El compromiso organizacional es entendido como el vínculo que establece el individuo con su organización, su grado de apego e identificación con los objetivos y metas organizacionales, así como el de su deseo de permanecer en ella.

Los datos que Ud. proporcione serán utilizados para un trabajo de investigación que actualmente realizan los alumnos de la Maestría en Administración del Instituto de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, por lo cual se enfatiza que serán tratados con profesionalismo, discreción y responsabilidad, garantizando la confidencialidad de la información así como el anonimato del encuestado. En virtud de lo anterior, se agradece su colaboración para responder con honestidad este cuestionario.

DATOS DESCRIPTIVOS

P1. Género		1. Masculino		2.Femenino	P2. Edad		años cumplidos
P3. Estado civil		1.Soltero (soltero, viudo, divorciado...)			2.Casado (casado, unión libre...)		
Antigüedad	P4. En la organización				P5. En el puesto		
		1.Menos de un año		meses		1.Menos de un año	meses
		2.Un año o más		años		2.Un año o más	años
P6. Nivel de estudios		1.Primaria		2.Secundaria		3.Bachillerato	4.Carrera técnica
		5.Licenciatura		6.Especialidad		7.Maestría	8.Doctorado
P7. Tipo de trabajador		1.Base (base, regularizado, formalizado)			2.Confianza		3.Contrato
P8. ¿Considera que su salario es justo en función de las actividades que realiza?					1.Sí		2.No
					Pases de salida		
					Permisos económicos (base)		

P9. En el último año, ¿cuántas veces se ha ausentado por los siguientes motivos?		Licencias médicas o cuidados maternos (base)
		Incapacidades médicas o incapacidades por gravidez (contrato)
		Licencias por motivos personales con o sin goce de sueldo (base)
		Comisiones sindicales
		Otros
P10. ¿Con qué frecuencia considera que se presenta el nivel de rotación (bajas) de personal de esta Dirección?		1.Frecuentemente
		2.Rara vez
		3.Nunca
P11. De acuerdo a su perspectiva, ¿cuál es el principal motivo por el cual los trabajadores abandonan esta organización?		1.Despido
		2.Jubilación
		3.Renuncia
		4.Otra, ¿cuál? _____ _____

Instrucciones. Califique su grado de acuerdo/desacuerdo con cada una de las afirmaciones que le serán presentadas, según las siguientes alternativas:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Afirmación	1	2	3	4	5
P12. Me resultaría muy difícil dejar la organización ahora mismo, aunque quisiera.					
P13. Siento una fuerte obligación de permanecer en mi empleo actual.					
P14. Estaría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización					
P15. Una de las pocas consecuencias graves de abandonar esta organización sería la escasez de alternativas disponibles.					
P16. Aun si tuviera una oferta para un mejor trabajo en otro lugar, siento que no sería correcto dejar mi organización.					
P17. Siento como si los problemas de esta organización realmente fueran míos.					

P18. En este momento, permanecer en la organización es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.					
P19. Tengo un fuerte sentido de pertenencia a mi organización.					
P20. Siento que tengo muy pocas opciones para considerar dejar esta organización.					
P21. Me siento “emocionalmente unido” a esta organización.					
P22. Me sentiría culpable si decidiera dejar la organización ahora mismo.					
P23. Me siento como “parte de la familia” dentro de esta organización.					
P24. Esta organización merece mi lealtad.					
P25. Si no hubiera invertido tanto en esta organización, podría considerar trabajar en otro lugar.					
P26. No dejaría mi organización ahora porque tengo un sentido de obligación para con las personas en ella.					
P27. Esta organización tiene un gran significado personal para mí.					
P28. Demasiados ámbitos de mi vida se verían afectados si decidiera dejar la organización ahora.					
P29. Siento que le debo mucho a mi organización.					

¡Gracias por su colaboración!

Para cualquier duda o aclaración sobre el presente trabajo de investigación, favor de dirigirse con la

L. A. Alejandra de Jesús Guzmán Dimas

Correo electrónico: ale_guzmango@hotmail.com