



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS**



FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA  
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

**FACTORES ORGANIZACIONALES QUE OBSTACULIZAN EL CAMBIO  
EN LAS ORGANIZACIONES**

**T E S I S**

Que para obtener el Grado de Maestría en Administración de Organizaciones

Presenta

Beatriz Adriana Sánchez Mallida

Director de Tesis

Dr. Augusto Renato Pérez Mayo

Co-Director de Tesis

Dra. Luz Stella Vallejo Trujillo

CUERNAVACA, MORELOS

MAYO 2018

Cuernavaca, Mor., 1 de mayo de 2018.

### **CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA**

Yo: Beatriz Adriana Sánchez Mallida, certifico que la Disertación titulada "FACTORES ORGANIZACIONALES QUE OBSTACULIZAN EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES", la cual presento como requisito para optar por el grado de Maestría en Administración de Organizaciones en la Facultad de Contaduría, Administración e Informática de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos en el país México, es el producto de mi labor investigativa.

Asimismo, doy fe de que este trabajo ha observado las normas establecidas en el Reglamento de la Universidad y del Posgrado de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, para su realización.

Con lo anterior, deslindo a la Institución de toda acción que genere plagios y asumo toda la responsabilidad.

**ATENTAMENTE**



**Beatriz Adriana Sánchez Mallida**  
**Matrícula 8520151108**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA



Cuernavaca, Morelos, a 31 de Octubre de 2017

DRA. VERÓNICA ELENA PALMERÍN LÓPEZ
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA FCAeI
PRESENTE

Me es grato enterarle que en mi carácter de DIRECTOR DE LA TESIS Titulada "FACTORES ORGANIZACIONALES QUE OBSTACULIZAN EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES", que presenta la estudiante Beatriz Adriana Sánchez Mallida, para obtener el grado de Maestra en Administración de Organizaciones, cumple con los lineamientos teóricos, metodológicos y de investigación requeridos. De igual forma, el trabajo de campo realizado indaga en algunos aspectos coyunturales para comprender el por qué este tipo de organizaciones son relevantes en la disciplina. Sin duda, las aportaciones de la tesis contribuyen en la comprensión de las problemáticas alrededor del estudio de las organizaciones. Por lo anterior y una vez señaladas y atendidas algunas observaciones, otorgo mi VOTO APROBATORIO por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la estudiante continúe con los tramites que esta Secretaria de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Sin otro particular, le envío un cordial saludo.

Atentamente

[Handwritten signature]

U.A.E.M.

POR UNA HUMANIDAD CULTA



DOCTOR AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO

Profesor- Investigador

Cuerpo Académico de Estudios de las Organizaciones, Competitividad Estratégica y Sociología de las Organizaciones

F.C.A.e.I. SECRETARIA DE INVESTIGACION Y POSGRADO

Facultad de Contaduría Administración e Informática

Cuernavaca, Mor., 09 de marzo de 2018.

**DRA. VERÓNICA ELENA PALMERÍN LÓPEZ  
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN  
Y POSGRADO DE LA FCAel.**

Me permito informarle que una vez revisado el trabajo de investigación titulado **FACTORES ORGANIZACIONALES QUE OBSTACULIZAN EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES**. Presentado por la estudiante BEATRIZ ADRIANA SÁNCHEZ MALLIDA, para obtener el grado de Maestra en Administración de Organizaciones y realizadas las observaciones correspondientes, mi **VOTO** es **APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

**ATENTAMENTE**

  
**DRA. LUZ STELLA VALLEJO TRUJILLO  
PROFESORA INVESTIGADOR  
DE TIEMPO COMPLETO**

Cuernavaca, Mor., 18 de enero de 2018.

**M. A. VERÓNICA ELENA PALMERÍN LÓPEZ  
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN  
Y POSGRADO DE LA FCAel.**

Me permito informarle que una vez revisado el trabajo de investigación titulado **FACTORES ORGANIZACIONALES QUE OBSTACULIZAN EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES**. Presentado por la estudiante BEATRIZ ADRIANA SÁNCHEZ MALLIDA, para obtener el grado de Maestra en Administración de Organizaciones y realizadas las observaciones correspondientes, mi **VOTO** es **APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

**ATENTAMENTE**



**DR. JOSÉ ALBERTO HERNÁNDEZ AGUILAR  
PROFESOR INVESTIGADOR  
DE TIEMPO COMPLETO**

Cuernavaca, Mor., 18 de enero de 2018.

**M. A. VERÓNICA ELENA PALMERÍN LÓPEZ  
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN  
Y POSGRADO DE LA FCAel.**

Me permito informarle que una vez revisado el trabajo de investigación titulado **FACTORES ORGANIZACIONALES QUE OBSTACULIZAN EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES**. Presentado por la estudiante BEATRIZ ADRIANA SÁNCHEZ MALLIDA, para obtener el grado de Maestra en Administración de Organizaciones y realizadas las observaciones correspondientes, mi **VOTO** es **APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

**ATENTAMENTE**



**DR. FERNANDO ROMERO TORRES  
PROFESOR INVESTIGADOR  
DE TIEMPO COMPLETO**

Cuernavaca, Mor., 23 de enero de 2018.

**M. A. VERÓNICA ELENA PALMERÍN LÓPEZ**  
**SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN**  
**Y POSGRADO DE LA FCAel.**

Me permito informarle que una vez revisado el trabajo de investigación titulado **FACTORES ORGANIZACIONALES QUE OBSTACULIZAN EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES.** Presentado por la estudiante BEATRIZ ADRIANA SÁNCHEZ MALLIDA, para obtener el grado de Maestra en Administración de Organizaciones y realizadas las observaciones correspondientes, mi **VOTO** es **APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

**ATENTAMENTE**



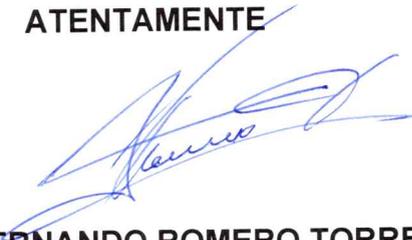
**DR. HUMBERTO GARCÍA JIMÉNEZ**  
**PROFESOR INVESTIGADOR**  
**DE TIEMPO COMPLETO**

Cuernavaca, Mor., 18 de enero de 2018.

**M. A. VERÓNICA ELENA PALMERÍN LÓPEZ  
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN  
Y POSGRADO DE LA FCAel.**

Me permito informarle que una vez revisado el trabajo de investigación titulado **FACTORES ORGANIZACIONALES QUE OBSTACULIZAN EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES**. Presentado por la estudiante BEATRIZ ADRIANA SÁNCHEZ MALLIDA, para obtener el grado de Maestra en Administración de Organizaciones y realizadas las observaciones correspondientes, mi **VOTO** es **APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

**ATENTAMENTE**



**DR. FERNANDO ROMERO TORRES  
PROFESOR INVESTIGADOR  
DE TIEMPO COMPLETO**

# Agradecimientos

---

*Dios termina todo lo que comienza y  
Él ya empezó una extraordinaria obra en ti.  
Filipenses 1:6*

Gracias a Dios,  
Gracias Ángel, Gracias Familia, Gracias Asesor de tesis Dr. Augusto Renato Pérez Mayo,  
Gracias CMA, Gracias Maestros, Gracias compañeros, Gracias Edgar Velasco y  
Gracias a todos los que influyeron para que este trabajo fuera posible.

# Índice metodológico

---

Resumen	4
Introducción	5
Capítulo I Estructura de la investigación	7
1.1. Definición del problema	8
1.2. Justificación	9
1.3. Objetivos	11
1.3.1. Objetivo general	11
1.3.2. Objetivos específicos	11
1.4. Hipótesis	12
1.5. Metodología	12
Capítulo II Marco Conceptual. Una descripción	15
2.1. La Organización	16
2.2. Factores organizacionales	17
2.2.1. Cultura organizacional	18
2.2.2. Clima organizacional	21
2.2.3. Compromiso organizacional	23
2.2.4. Cambio organizacional	24
Capítulo III Los Paradigmas para analizar los Factores Organizacionales	26
3.1. Sociología de las organizaciones	27
3.2. Teoría de las Relaciones Humanas	28
3.3. Escuela del Comportamiento Organizacional	30
3.4. Teoría de la Cultura Organizacional	32
3.5. Teoría del Clima Organizacional	36
3.6. Teoría del Compromiso Organizacional	43
Capítulo IV Marco metodológico	45
4.1. Tipo y Características del Diseño de la Investigación	46
4.2. Población y Muestra	47
	2

4.2.1.	Unidad de Análisis	47
4.2.2.	Tamaño de la muestra	49
4.3.	Técnicas para la recolección y análisis de datos.	50
4.3.1.	Técnicas para recolección de datos	50
4.3.2.	Técnicas para el análisis de datos	50
4.4.	Instrumento de Recolección de Información	51
4.4.1.	Encuesta	51
4.4.2.	Validez y confiabilidad del Instrumento	54
<b>Capítulo V Resultados</b>		<b>55</b>
5.1.	Análisis de los datos	56
5.1.1.	Codificación de la información	56
5.1.2.	Perfil de la muestra	57
5.2.	Resultado de los Constructos	59
5.2.1.	Cultura organizacional	59
5.2.2.	Clima organizacional	66
5.2.3.	Compromiso organizacional	75
<b>Conclusiones</b>		<b>90</b>
<b>Referencias</b>		<b>92</b>
<b>Índice de Tablas</b>		<b>97</b>
<b>Índice de Figuras</b>		<b>99</b>
<b>Anexos</b>		<b>101</b>

# Resumen

---

Los cambios en las organizaciones son agentes necesarios de desarrollo constante, que deben ser considerados como un proceso continuo, lo que provoca en algunas ocasiones, actitudes negativas y de resistencia para adoptarlos. En tal sentido el presente trabajo, busca investigar y conocer los factores organizacionales que obstaculizan la adopción de cambios dentro de la organización denominada Centro Morelense de las Artes (CMA), a fin de responder la pregunta de investigación ¿Identificar los factores que crean actitudes negativas para afrontar y absorber los cambios que se presentan en la organización, permitirá establecer acciones que motiven una mejor adaptación a cambios e innovación de la organización? Para tal efecto, el estudio se centra en la metodología de tipo cuantitativo, realizando un estudio inductivo, explicativo y de corte transversal. Realizando una revisión conceptual de la organización, los factores organizacionales, el cambio organizacional y los factores de cultura, clima y compromiso organizacional. Tomando como base los aportes de las teorías de Sociología de las organizaciones, Teoría de las relaciones humanas y Escuela del comportamiento, considerándolas herramientas eficaces para analizar la conducta y las actitudes de los integrantes de la organización.

Palabras clave: organización, factores organizacionales, cultura organizacional, clima organizacional, compromiso organizacional y cambio organizacional.

# Introducción

---

Los cambios surgen en cualquier área de la vida, lo que nos obliga a renovar y a ajustarnos a las nuevas formas. Hacer las cosas diferentes para obtener resultados diferentes. Lo mismo sucede en las organizaciones, el crecimiento de las ciudades, la implementación de nueva tecnología, la competitividad, la reestructuración, entre otras cosas; exigen la actualización, rediseño o innovación en los sistemas y procesos de la organización. Lo que presenta ocasionalmente actitudes negativas y resistencia para adaptarse, o para cambiar.

“Las organizaciones que deseen sobrevivir y desarrollarse serán aquellas que se adapten mejor a su medio ambiente” (Tanoira, 2012, p.142). Esto significa que las empresas y organizaciones en general deben estar diseñadas para cambiar, no para durar, pues solo en la medida en que estén hechas para cambiar podrá permanecer en el mercado.

En tal sentido, es pertinente identificar los factores que afectan a la organización, además de buscar motivantes que aligeren y ayuden a asimilar los cambios, beneficiando a la organización y a los individuos, como parte integrante de la misma. Considerando esto como el objetivo de este trabajo de investigación, presentando en el capítulo I la estructura de la investigación, que incluye el planteamiento del problema, los motivos que justifican su estudio, los objetivos e hipótesis a comprobar.

En el capítulo II, se presentan el marco conceptual, siendo relevante definir y comprender los principales conceptos de la investigación, haciendo una revisión a la literatura a través de varios autores de los conceptos de organización, factores organizacionales, cultura organizacional, clima organizacional, compromiso organizacional y cambio organizacional.

En el capítulo III se hace un recorrido a las diferentes teorías organizacionales que servirán de

herramienta para comprender el comportamiento y las actitudes en la organización. Iniciando con el estudio de la Sociología en las organizaciones, pasando por la Teoría de las relaciones humanas, y concluyendo con la Teoría de la Escuela del comportamiento, de donde se desprenden las teorías particulares de la investigación que son Teoría de la Cultura Organizacional, Teoría del Clima Organizacional y Teoría del compromiso organizacional.

En el cuarto capítulo representa la metodología de la investigación aplicada, así como los procesos, el diseño y las técnicas e instrumentos para la recolección de datos. Además de una breve descripción del Centro Morelense de las Artes (CMA), que es la unidad de análisis base de la investigación, planteando sus antecedentes, características y problemáticas generales.

En el capítulo V se muestran los resultados obtenidos utilizando como instrumento de recolección de datos: la encuesta, basado en el método likeriano. A fin de analizar de manera cuantitativa la información e identificar los factores que afectan la adopción de cambios en la organización.

Por último, se realizan las conclusiones de la investigación, comparando los resultados obtenidos en cada uno de los factores analizados, que sirven de base para conocer las áreas de oportunidad y de mejora en la organización.

# Capítulo I

## Estructura de la investigación

Mapa conceptual del capítulo I

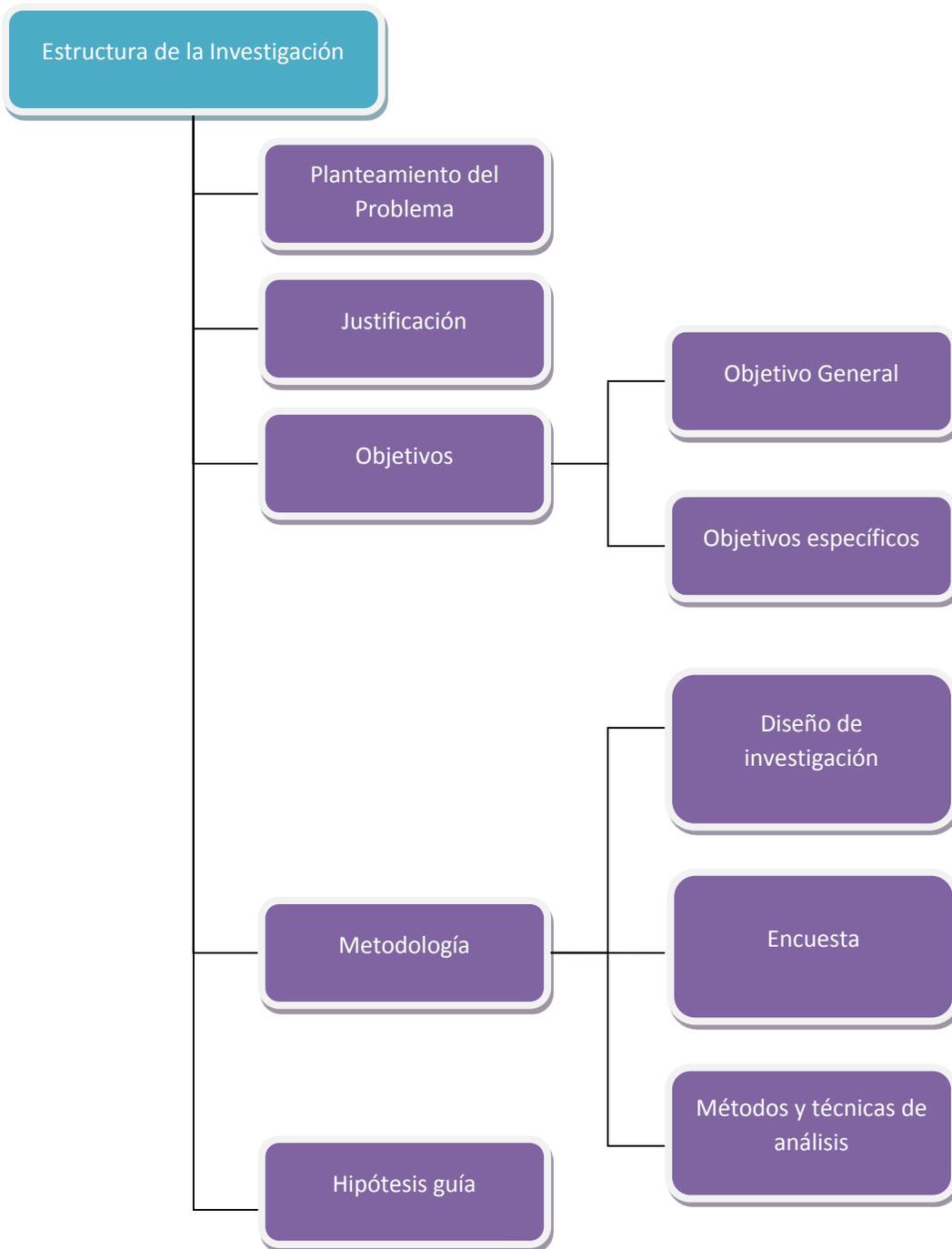


Figura 1. Estructura de la investigación.

## **1.1. Definición del problema**

“En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier organización” (Bennis, citado en Negrete 2012, p.2).

Como producto de esta evolución, las organizaciones deben permanecer dinámicas y adaptarse a los cambios e innovaciones que les permitan mantenerse competitivas en el mercado. Durante este proceso las organizaciones se encuentran sometidas a problemas organizacionales y psicosociales latentes y algunas veces circunstanciales, que experimentan los trabajadores en relación con sus tareas en la organización y su entorno, creando en el recurso humano sentimientos y conductas que afectan en sus relaciones y en el desempeño de sus actividades. Tales como desgaste emocional, conflictos laborales, cultura organizacional diversa, clima organizacional desfavorable, compromiso organizacional mayormente normativo o por obligación, entre otros.

En tal sentido, para efecto de esta investigación encontramos en el Centro Morelense de las Artes (CMA), rasgos de los fenómenos organizacionales anteriormente señalados, que al pasar por el proceso de cambio e innovación, desarrolla actitudes negativas en la institución, provocando estrés laboral, fatiga emocional, disminución de la calidad en la atención al público, resistencia a modificar las rutinas, duplicidad de funciones, conflictos para adecuarse a los nuevos objetivos y estructuras, y en algunos casos indiferencia, ausentismo desmotivación y falta de compromiso, afectando la productividad de la institución y el bienestar de las personas que la integran.

De lo que se deriva la pregunta central de esta investigación:

¿Identificar los factores que crean actitudes negativas para afrontar y absorber los cambios que se presentan en la organización, permitirá establecer acciones que motiven una mejor adaptación a cambios e innovación de la organización?

## **1.2. Justificación**

“Las organizaciones, al igual que las personas, son sistemas dinámicos vivos que están orientados al resultado, por ende, viven momentos de adaptación, ajuste y reorganización” (Reddin, citado en García Rubiano, M., Rubio, P. A., & Bravo, L. 2007, p.302).

Por tanto, entendemos que los cambios en las organizaciones son agentes necesarios de desarrollo constante, que deben ser considerados como un proceso continuo, para que la organización permanezca activa dentro de una sociedad cambiante. A partir de este proceso, creemos que es de gran importancia crear un entorno que permita la implementación y aceptación de cambios e innovaciones en la organización y su entorno. Considerando a las personas parte fundamental de este proceso, tomando en cuenta sus características individuales, necesidades y actitudes en el desarrollo de sus actividades.

De acuerdo a los estudios realizados sobre el cambio en las organizaciones y los efectos y actitudes que causan, consideramos que es importante conocer los factores psicosociales e identificar y estudiar los factores organizacionales que dificultan la adopción de cambios dentro de la organización. Tomando en cuenta que los factores psicosociales hacen referencia a las condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con las condiciones ambientales, con la organización, con los procedimientos y métodos de trabajo, con las relaciones entre los trabajadores, con el contenido del trabajo y con la realización de las tareas, y que pueden afectar a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos, tanto a la salud del trabajador como al desempeño de su labor (INSHT, 2001<sup>a</sup> citado en Cortes, 2016, p.6). Entendiendo que:

Los factores psicosociales consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo (OIT, 1986, p. 3)

Y por otra parte, los factores organizacionales objeto de esta investigación, tales como el compromiso organizacional, refiriéndonos a este como la identificación y pertenencia de las personas con la organización, lo que permite crear vínculos y la obtención de beneficios en común, trayendo como consecuencias el logro y cumplimiento de los objetivos de la organización y por otra parte el bienestar y satisfacción de sus integrantes. Otro de los factores a considerar es el clima organizacional, que representa el ambiente o conjunto de características y factores internos y externos, que intervienen en el funcionamiento de la organización y sus integrantes. Y finalmente consideramos a la cultura organizacional, que de acuerdo a Barnertt (citado en Pino, Y. A., & Vélez, A. L. P. 2002) se refiere al conjunto de las formas de conducirse, es decir, de comportarse y de pensar, que son necesarias en un grupo dado.

En este sentido entendemos que es relevante realizar una investigación que permita identificar y analizar dichos factores, los cuales afectan directa e indirectamente la aceptación del proceso de cambio en la organización y su adaptación para desarrollarse y permanecer activa en el mercado. Para tal efecto el estudio se centra en la institución denominada Centro Morelense de las Artes (CMA), ubicado en centro de Cuernavaca Morelos. El CMA es actualmente la más grande escuela de educación artística en la entidad, que abarca cuatro disciplinas artísticas: Música, Teatro, Danza y Artes Visuales a través de sus distintos programas académicos y de formación, contemplando desde su origen dos ejes rectores: la formación artística y la educación superior y atiende un promedio de 1200 alumnos por semestre.

Fue fundada en los años 90's, como parte integrante del Instituto de Cultura del Estado de Morelos y a partir de 2010 se desvinculó, instituyéndose como un organismo descentralizado del Estado de Morelos, con administración, estructura y presupuesto propio, conservando al recurso humano con el que operaba con anterioridad.

Como podemos observar la institución ha sufrido cambios continuos, implementación de nuevos objetivos, puestos, controles, procesos, cambio de los representantes de la institución, así como el aumento de la matrícula estudiantil, además de las reformas a la legislatura que obligan a renovar

las políticas y procedimientos de la organización. Lo cual ha ocasionado la detección de problemas y actitudes en el comportamiento de los trabajadores hacia la organización, afectando el clima organizacional, creando una cultura de resistencia y obstaculización, que influyen en el desempeño de sus actividades y en el compromiso con la organización.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Identificar los factores que afectan y obstaculizan la adopción y realización de cambios en la organización.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Identificar la Cultura Organizacional de los integrantes de la organización denominada Centro Morelense de las Artes.
- Identificar el Clima Organizacional de la Organización denominada Centro Morelense de las Artes.
- Identificar la Compromiso Organizacional de los integrantes de la organización denominada Centro Morelense de las Artes.

Lo anterior para saber las causas que provocan actitudes negativas o positivas en los integrantes de la organización., definir sus problemas y acciones que causen insatisfacción, al mismo tiempo identificar los motivantes que propicien una mejora en el desarrollo de la organización y proponer acciones que permitan una satisfacción laboral continua.

#### 1.4. Hipótesis

**Hi:** Si se identifican los factores organizacionales que obstaculizan el cambio en la organización, entonces podemos sugerir estrategias que permita la adopción del cambio

**Ho:** Si no se identifican los factores organizacionales que obstaculizan el cambio en la organización, entonces no podemos sugerir estrategias que permita la adopción del cambio

#### 1.5. Metodología

**Tabla 1**

*Metodología de la investigación*

<b>Dimensiones metodológicas</b>	<b>Característica metodológica</b>
Enfoque de Investigación	Cuantitativo
Método utilizado	Cuantitativo
Tipo de Estudio	Transversal, exploratorio e inductivo

Fuente: Elaboración propia

Detallando la Tabla 1 tenemos que el enfoque cuantitativo es el más empleado dentro de la investigación, debido a que permite establecer relaciones teóricas, medir y cuantificar los fenómenos que conduzcan a la generalización de los resultados obtenidos como lo señala Sampieri. (2006) con la ayuda de métodos estadísticos.

Transversal: La recolección de datos en un tiempo limitado.

Exploratorio: Pérez (2014) expresa que en este método se permite hacer un diagnóstico del objeto

de estudio, señalando sus características y propiedades, diciendo qué es y delimitándolo. Requiere de cierto nivel de profundidad, de rigor y sistematicidad en la investigación, y el estudio transversal tiene que ver con el estudio realizado en un tiempo determinado.

Inductivo: Partimos de premisas particulares donde llegamos a las generalizaciones.

Técnicas para la recolección y análisis de datos: La aplicación de la encuesta la realizarán estudiantes de apoyo que tendrán una capacitación previa. Una vez obtenidos los indicadores de los elementos teóricos y definido el diseño de la investigación, será necesario definir las técnicas de recolección de datos para construir los instrumentos que nos permitan obtenerlos de la realidad.

Así pues, la metodología aplica un enfoque cuantitativo, se basa en la Teoría del comportamiento organizacional, que busca la medición de las actitudes.

El estudio será de corte transversal de nivel explorativo y descriptivo; y se utilizará como instrumento de recolección de datos: la encuesta, basado en el método likeriano.

### **Técnicas para el análisis de datos**

Para efectos de medir el factor organizacional llamado Cultura Organizacional, se utiliza el instrumento modelo de Cameron y Quinn 1999. Traducido y adaptado del inglés de: “Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework”

Para efectos de medir el factor organizacional llamado Clima organizacional se utiliza un instrumento construido en base a Likert, Litwin y Stringer, y Bruner.

Para efectos de medir el factor organizacional llamado Compromiso Organizacional, se utiliza el instrumento Cuestionario OCQ y Escalas de Allen y Meyer.

## **Población y Muestra**

**Tabla 2**

*Características de la muestra*

<b>Población</b>	<b>Características</b>	<b>Muestra</b>
44 personas	Hombres	23
	Mujeres	21
	Administrativos	14
	Operativos	28

Fuente: Elaboración propia

Tal como ha sido señalado con anterioridad el estudio se centra en la institución denominada Centro Morelense de las Artes (CMA), aplicando pruebas a 44 personas que laboran en el área administrativa y operativa de la organización, en un muestreo no probabilístico de conveniencia, que ayudaran a obtener los resultados necesarios para el logro de los objetivos de la investigación.

# Capítulo II

## Marco Conceptual. Una descripción

---

*Mapa conceptual del capítulo II*

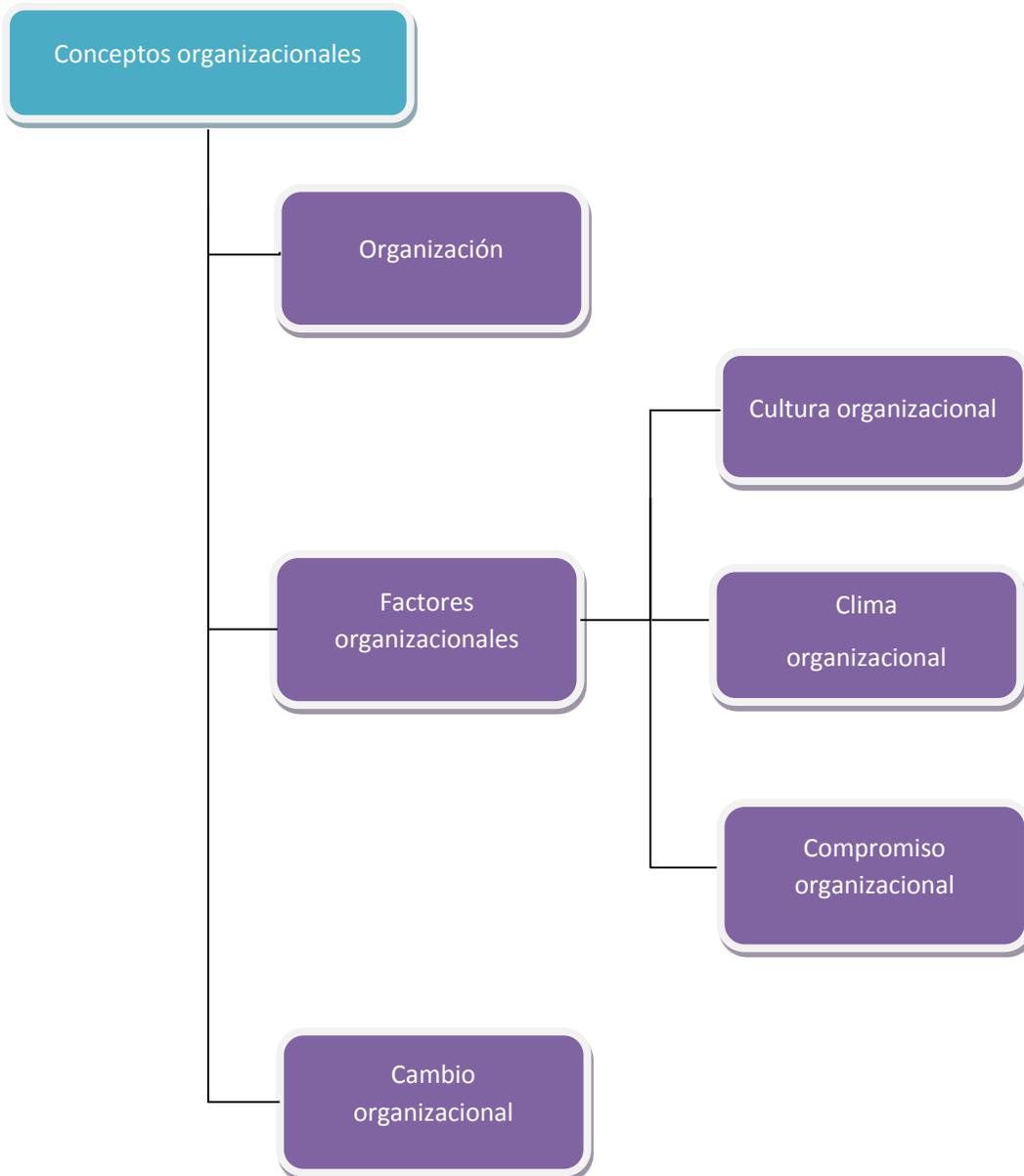


Figura 2. Conceptos organizacionales.

## 2.1. La Organización

El concepto de organización es muy diverso y depende en gran manera del entorno y las circunstancias en las que se desarrolle. Hemos escuchado con mucha frecuencia que la organización existe en todos lados y desde tiempos muy antiguos. También se considera que es parte fundamental de la sociedad y que donde exista la necesidad de lograr un fin común, existe una organización.

Para Barnard (citado por George, C. S., & Medina 2005) “una organización [...] es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas” (p.125). Por su parte Edgar Schein (citado en Viafara 2015) la define como: “la conducción de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común explícito, mediante la división de funciones y trabajo y mediante la jerarquización de la autoridad y la responsabilidad (p.212). Y finalmente Porter, Lawler & Hackman (citado en Viafara 2015 p.212) señalan que “las organizaciones están compuestas de individuos o grupos en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo”.

La revisión de la literatura, permite resumir que la organización es el grupo de factores humanos, materiales, financieros, tecnológicos, y culturales, que al trabajar en conjunto contribuyen a la obtención objetivos en común, y que a su vez forman parte de un entorno al cual influyen. Asimismo, al trabajar con organizaciones se busca alcanzar objetivos en común, que cada individuo por sí solo no podría alcanzar. Joan Magretta (2003, p. 20) señala que “hemos optado por crear organizaciones para lograr un amplio conjunto de propósitos, que ninguno de nosotros podría lograr si actuara solo”.

Otro elemento esencial de la organización es su estructura, que establece jerarquías, roles, responsabilidades, y define el liderazgo que la representa. Además, delimita el nivel de autoridad, las vías de comunicación, las funciones y responsabilidades de cada uno de sus integrantes, así

como los procesos a utilizar para ser competitivas y productivas. De Chiavenato (2002, p.369) “una estructura organizacional es eficaz cuando facilita a las personas la consecución de los objetivos y es eficiente cuando se consiguen con recursos y costos mínimos”. Por lo que es fundamental contar con una estructura que permita una planeación estratégica, compatible y acorde a los recursos económicos de la organización y que cumpla con los objetivos esperados, con capacidad de innovación en función de las necesidades, y apta para detectar y enfrentar situaciones inesperadas.

Finalmente, creemos que el recurso humano un elemento indispensable para el logro de objetivos y el buen desempeño de la organización. Cada vez son más las organizaciones alrededor del mundo que se vuelven expertas en aumentar la productividad, mejorar los márgenes de utilidad y ganar más dinero. Pero, ¿Qué pasa con las personas? Las personas pasamos una gran parte de nuestro tiempo en el trabajo, y nuestro desarrollo personal está vinculado en gran parte a nuestro desarrollo laboral. Es muy común que en las organizaciones existan condiciones que van dirigidos específicamente hacia las personas, que al ejecutarse de manera deficiente influyan en el resultado de su desempeño, perdiendo interés en su trabajo y disminuye su satisfacción laboral. Este problema es uno de los principales desafíos en todo tipo de organizaciones, por lo que es importante medir los factores organizacionales, para saber las causas que provocan actitudes negativas o positivas en los integrantes de la organización, definir los problemas y acciones que causen insatisfacción, al mismo tiempo identificar los motivantes que propicien mejoras y mayor crecimiento en la organización y proponer acciones que permitan una satisfacción laboral continua.

## **2.2. Factores organizacionales**

Existen diferentes variables que determinan la conducta de los integrantes de la organización, las cuales influyen en su comportamiento y desarrollo. Por tanto, creemos que los factores organizacionales son los elementos que intervienen, determinan e influyen sobre las funciones y actividades de la organización, en la obtención de sus objetivos; generando acciones, resultados y actitudes en los integrantes de la misma.

Marchant L. (2006) señala:

Para el mundo empresarial las personas y específicamente el comportamiento humano en la organización, continúa siendo un tema sin resolver. ¿Cómo modificar las actitudes del personal?; ¿Cómo lograr que la gente realmente trabaje en equipos?; ¿Cómo disminuir los conflictos que atentan contra la eficiencia?; ¿Cómo desarrollar liderazgos eficientes?; ¿Cómo motivar a la gente?; ¿Cómo hacer para que las intercomunicaciones sean funcionales y eficientes?; ¿Cómo lograr que las personas desarrollen un alineamiento estratégico con los objetivos de la empresa?; ¿Cómo llevar la “misión” desde el cuadro que cuelga en la pared al trabajo cotidiano de cada integrante de la empresa?... Éstas y muchas otras interrogantes son necesidades frecuentes en las organizaciones. (p.13).

El estudio de las organizaciones implica conocer los factores que delimitan su desarrollo, el ambiente que las rodea, las estructuras y procesos, así como el comportamiento, las actitudes, valores, y relaciones de sus integrantes. Werther, Davis (citados en García Santillán y otros 2008, p.12) menciona que uno de los métodos que más se utilizan para crear un mejor entorno laboral es la participación de los empleados.

Derivado de lo anterior creemos que es necesario identificar y analizar los factores que permitan la innovación de la organización, considerando las necesidades y satisfacción de sus integrantes, tomando como base la cultura que existe en la organización, así como el ambiente en el que se desenvuelven, además del grado de pertenencia y relación entre ambos, lo que contribuirá al logro de sus objetivos.

### **2.2.1. Cultura organizacional**

Para la identificación de este factor en la organización es importante conocer los conceptos y definiciones sobre ese término.

## Cultura

El diccionario Oxford (2012) la define como:

1. Conjunto de conocimientos e ideas no especializados adquiridos gracias al desarrollo de las facultades intelectuales, mediante la lectura, el estudio y el trabajo:
2. Conjunto de conocimientos, ideas, tradiciones y costumbres que caracterizan a un pueblo, a una clase social, a una época, etc.:

Everhart (citado en Vargas Hernández, 2007, p.10) señala que, la cultura es definida como “la suma de experiencias compartidas por la gente, junto con las creencias particulares de esas gentes acerca de sus experiencias.

Según Benveniste (citado por Enríquez Martínez 2007),

La cultura es un fenómeno simbólico que integra un conjunto complejo de representaciones organizadas por un código de relaciones y valores: tradiciones, religión, leyes, política, ética, artes, y todo aquello que, nazca donde nazca, impregne al hombre en su conciencia más honda y dirija su comportamiento en todas las formas de su actividad. La cultura abarca la totalidad de las instituciones, las prácticas, los valores, las obras, las creencias, las tecnologías vigentes en una sociedad, con una característica a remarcar: los fenómenos culturales poseen un código o conjunto de reglas que les da coherencia entre sus componentes a los pueblos, ciudades, comunidades y organizaciones. (p.155).

De acuerdo con Fernández (2002)

El concepto de cultura tiene, tanto en el uso ordinario del término como en la literatura científica, dos sentidos básicos. Bajo el primero de ellos se entiende por cultura el conjunto de las mejores realizaciones de la humanidad, tales como el lenguaje, el arte, la ciencia, la religión etc.; de este modo la mayor o menor adquisición de estas realizaciones supremas

proporciona mayor o menor grado de cultura. Para esta visión el saber y la educación están estrechamente ligados a la cultura. El segundo sentido entiende por cultura todo aquello que es creado y aprendido por el conjunto de conocimientos, símbolos, experiencias, costumbres, formas de comportamiento, etc. creadas y aprendidas en un grupo social. Para este segundo sentido, todas las personas y más exactamente todos los grupos sociales tienen cultura y su propia cultura, es diferente al resto; para esta acepción la cultura tiene un carácter comunitario. (p 19)

Como hemos visto con anterioridad existen factores dentro de la organización que influyen de manera positiva o negativa en su desarrollo. Dentro de estos factores encontramos la cultura organizacional que, de acuerdo a la mayoría de los autores, está relacionada con los valores, creencias, ideas, que existen dentro de los grupos o individuos en la organización y que son transferidos de una generación a otra.

Para Edgar Schein (1988) la cultura organizacional es el patrón de supuestos básicos que el grupo ha inventado, descubierto o desarrollado aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa y de integración interna, mismos que han funcionado lo suficientemente bien para ser considerados válidos y, por consiguiente, ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibirse, pensar y sentir en relación con sus problemas.

Robbins (2013) señala que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras.

Guiot (citado por Negrete 2012) considera que la cultura organizacional: permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera. Ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales.

Según Trice y Beyer, la cultura organizacional suele expresar las formas de vida cotidiana del centro y los modos como los miembros suelen interpretar la realidad, realizan sus acciones y suelen resolver los problemas en su trabajo. Comprende los significados y comprensiones que los miembros comparten acerca de su trabajo y la expresión de estos significados en sus acciones particulares. (Goikoetxea, 2010 p 1)

Por su parte Cameron y Quinn (1999) consideran que la cultura de una organización se refleja en lo que se valora, los estilos de liderazgo dominante, el lenguaje y los símbolos, los procedimientos y rutinas, y las definiciones de éxito que hacen que una organización sea única.

La cultura organizacional emerge de la necesidad de identificar los fenómenos que diferencian a una organización de otra, en cuanto a su competitividad y productividad, analizando las características que influyen en el éxito y buen desempeño de las organizaciones. De acuerdo a este análisis, Robbins (2013) especifica que existen siete características fundamentales que captan la esencia de la cultura de una organización, que al evaluarlas se tiene un panorama completo de la cultura. Las cuales son innovación y toma de riesgos, atención a los detalles, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, dinamismo y estabilidad; dichas características pueden aumentar o disminuir, determinando de esta forma la cultura que existe en la organización, así como una base de cómo las personas perciben a la organización, y la manera en que ahí se hacen las cosas y la forma en la que se supone debían comportarse.

### **2.2.2. Clima organizacional**

Otro de los factores que intervienen en el éxito de la organización es el clima en el que se desenvuelven.

Brunet (2004) menciona que existen dos escuelas que subyacen en el término del clima

organizacional, estas son la escuela de la Gestalt y la escuela funcionalista. Según la escuela de la Gestalt, las personas actúan o se comportan de acuerdo a sus percepciones del mundo que los rodea, mientras que la escuela funcionalista menciona que el comportamiento del individuo va a depender no sólo del ambiente, sino también de su propia persona (de su personalidad, valores, etc.), es decir, para la escuela funcionalista no sólo la organización puede influir en el trabajador, sino también él puede influir en ella.

Méndez Álvarez, (2000) señala que el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo, de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación), que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Likert (citado en Brunet 2004) en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores.

Por su parte Toro (citado en Vela, 2016), lo define como “la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo, en el que los aspectos sociales de la tarea se convierten en una fuente de satisfacciones permanentes, se genera crecimiento personal, se aprende a ser tolerante, a cooperar, a respetar las diferencias” (p.316).

Litwin, y Stringer (citado en Caraveo, 2004) se refieren al clima organizacional como los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.

En este orden de ideas, vemos que el factor humano es pieza esencial de la organización y la calidad de vida, y la satisfacción que puedan obtener depende en gran parte del clima en el que se desenvuelven, impactando de alguna forma en su comportamiento y el compromiso e identificación que puedan tener con la organización.

### **2.2.3. Compromiso organizacional**

El grado de compromiso del empleado con la empresa donde trabaja se ha convertido en uno de los fenómenos más estudiados en los últimos años. Una de las razones de tal interés es que los gerentes y directivos han comenzado a darse cuenta de que para lograr ventajas competitivas en una economía global es indispensable contar con recursos humanos identificados con los objetivos de la empresa. Además de ser una de las alternativas más eficaces para la consecución de las metas organizacionales, la importancia del compromiso organizacional radica en su capacidad para influir sobre la eficiencia y el bienestar de los miembros de una organización. (Omar, A., &Urteaga, F. 2008).

El compromiso organizacional ha sido definido como “la fuerza relativa con la que un individuo se identifica con su entorno organizacional, que se caracteriza por la creencia y aceptación de los objetivos y valores, el deseo de pertenecer y mantenerse como miembro de la organización” (Mowday, Porter y Steers, citados en Correa & Montes, 1995. p.149).

Becker (1960) lo definió como “el vínculo que establece el individuo con su organización, fruto de las pequeñas inversiones realizadas a lo largo del tiempo” (p. 63).

Robbins (1999) señala que el compromiso organizacional, “es un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros” (p.142).

Meyer y Allen (1993) proponen que el compromiso organizacional es un estado psicológico, que caracteriza la relación de los empleados con su organización y lo dividen en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

Para Arciniega (2002) el compromiso organizacional es un conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a la organización.

#### **2.2.4. Cambio organizacional**

Lo que funcionó ayer funcionará hoy y probablemente también mañana. Pero esta no es la realidad actual. A los negocios les ha llegado la estación de los huracanes. Los vientos de cambio que están azotando proceden de todas partes. La competencia es más recia que nunca y llega desde donde menos se esperaba. El cliente es más conocedor y exigente. Los cambios tecnológicos son incesantes. Los reglamentos del gobierno son más rígidos. Y todo el mundo está reestructurando, reorganizando, reinventando [...] todo a una velocidad ultrasónica". (Kriegel 1996 p.2)

Agregar valor, aumentar la productividad, innovar, ser competitivas, ser creativas, permanecer dinámicas, son algunas de las prioridades que buscan las organizaciones para no extinguirse y estar al nivel de los avances y del medio ambiente que las rodea. Por lo general muchas de las organizaciones se inclinan por no realizar modificaciones en sus prácticas, ya que consideran que han sido funcionales, cayendo en la rutina y la monotonía, intentando ajustar el entorno a sus antiguas prácticas, ya sea por incertidumbre o temor a lo desconocido, impidiendo responder a nuevas oportunidades.

Hemos escuchado con mucha frecuencia palabras como innovar, modernizar, rediseñar, renovar,

actualizar, reinventar, entre otras, las cuales todas están relacionadas con el cambio en la organización.

El modelo de Kurt Lewin (1951) define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable.

French y Bell (1995) consideran que el cambio es comprendido como una transformación de características esenciales, una alteración de dimensiones o aspectos significativos que genera que el nuevo estado de cosas sea sustancialmente diferente al antiguo.

Para Landaeta y Amoeiro (1996) el cambio genera en las personas amenazas, incertidumbre a lo desconocido, lo cual, son fuente de ansiedad e incomodidad personal. Exacerba la sensación de pérdida de autonomía personal y control sobre los individuos. Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación.

De acuerdo a las transformaciones que sufre el entorno, la organización debe adaptarse a las nuevas formas y crecer a la par de este. Por lo que consideramos que el cambio es fundamental en la organización, pues solo en la medida en que estén hechas para cambiar podrán permanecer vigentes y activas en el mercado.

# Capítulo III

## Los Paradigmas para analizar los Factores Organizacionales

---

*Mapa conceptual del capítulo III*



Figura 3. Aportes teóricos con respecto a los paradigmas del análisis del cambio organizacional.

Para efectos de esta investigación, tomamos como base diferentes teorías organizacionales que servirán de herramienta para comprender el comportamiento y las actitudes en la organización. El pensamiento organizacional ha evolucionado abundantemente, lo que ha permitido la integración de otras disciplinas al estudio de las organizaciones. Dentro de estas disciplinas encontramos la sociología.

### **3.1. Sociología de las organizaciones**

Se considera que existe una relación muy significativa entre la sociología y las organizaciones, por lo que se considera importante conocer su definición.

Para Macionis y Plummer (citados en Martínez, 2007, p.27) la sociología “es el estudio sistemático, riguroso y científico de la sociedad”. Zorrilla (citado en Martínez, 2007, p.27) la define como “la ciencia que estudia los grupos humanos y procura describir, explicar o predecir el comportamiento de esos grupos, y de sus miembros componentes, en función de las estructuras del grupo y de las tradiciones acumuladas por él en el curso de su formación histórica”. De la Peña y Toledo (1995, p.11) señala que “la sociología es la ciencia de la sociedad, entendida como el conjunto de individuos interrelacionados. Es pues, la disciplina que se encarga del estudio de los fenómenos que se producen en las relaciones grupales de los seres humanos”.

Considerando lo anterior es relevante observar la relación existente entre esta disciplina y los elementos que integran la organización, las manifestaciones y los hechos que generan una socialización organizacional. Bauer y Taylor (2001, p.410) señalan a esta socialización organizacional como el “proceso en virtud del cual un miembro aprende y se adapta al sistema de valores, normas y patrones de conducta requeridos por una organización, sociedad o grupo”. Por otra parte, Prieto (citado en Gil, F., & Alcover, C. M. 2003, p.230) considera que es el “proceso de

aprendizaje mediante el que se adquieren actitudes, habilidades y conductas útiles para el desempeño del trabajo”.

Dando así la pauta a la sociología de las organizaciones, analizando a las personas y sus características como parte fundamental de las organizaciones para el logro de sus objetivos. Partiendo de este enfoque, creemos que es importante analizar la organización desde el enfoque humanista y psicológico.

[...] la sociología de las organizaciones propone un análisis integral de sus elementos, apreciando que éstos se integran por individuos, que conforman equipos, se comunican, tienen fines, generan una cultura organizacional propia, se mueven en unas relaciones de poder y liderazgo, y que ante la influencia mutua con el ambiente asumen acciones sociales de cambio, pero también de resistencia. Por lo que el desarrollo de las organizaciones no se da en un marco de neutralidad, objetividad y linealidad, como han querido sostener ciertas perspectivas de análisis, sino en un escenario real, caracterizado por una vida cotidiana de avances y retrocesos, apertura y conflicto, encuentros y desencuentros que hacen compleja la comprensión de los problemas en la organización. Considerando lo anterior, se puede señalar la importancia de analizar las organizaciones desde el punto de vista de la sociología, tomando en cuenta que las organizaciones son parte esencial de la humanidad, buscando alcanzar sus objetivos y un equilibrio continuo con el ambiente externo que la rodea y por ende con la sociedad. (Ramírez y Flores, 2006, p.247)

### **3.2. Teoría de las Relaciones Humanas**

La teoría de las Relaciones Humanas, ha adoptado diversas denominaciones de acuerdo a las diversas perspectivas que de ella se han derivado. Es así, que la teoría organizacional de las relaciones humanas se conoce también como “Organización Humana”, “Hombre en la organización”, “Gerencia Participativa”, “Dirección Humana”, “Recursos Humanos” y “Psicología Organizacional”, entre muchas otras. Todas estas denominaciones coinciden con

unos supuestos básicos de la organización, el trabajo y el hombre y a pesar de que existen algunas diferencias en estos enfoques a nivel de las herramientas utilizadas en su aplicación, son relativamente menores frente a la semejanza que tienen y nos permite ubicarlos a todos ellos dentro del enfoque de las Relaciones Humanas. (Dávila 2001, p.173)

De acuerdo con Soria, V. M., & Soria, V. (1982)

[...] dicha teoría surge, por la necesidad de aumentar la productividad de las grandes empresas. Uno de sus grandes pioneros fue Elton Mayo, quien realizó el Experimento de Hawthorne en la Western Electric Company correspondiente a la obra "Problemas Humanos en una Civilización Industrial" publicado en 1946, muestra el desarrollo del tan trascendente experimento sobre las relaciones entre la producción y las condiciones lumínicas. El estudio demostró de forma casi casual como el trabajo es la actividad social más relevante del hombre, la importancia de la psicología y la fisiología del trabajo como factores clave para mejorar el clima de trabajo y, por último, que el reconocimiento de la actividad humana dentro de la organización no se manifiesta tanto de forma individual como a través de grupos, sus relaciones entre ellos y su relación con la organización. (p.11)

Las conclusiones del experimento de Hawthorne (Chiavenato, 2004, p.95) incluyeron nuevas variables en el diccionario de la administración:

- La integración social y el comportamiento social de los empleados,
- Las necesidades psicológicas y sociales,
- La atención hacia nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales,
- El estudio de los grupos informales y de la llamada organización informal,
- El despertar de las relaciones humanas dentro de las organizaciones,
- El énfasis en los aspectos emocionales y no racionales del comportamiento de las personas
- La importancia del contenido del puesto para las personas que lo realizan.

La teoría de las relaciones humanas produjo un importante cambio en la administración, gracias a sus precursores. Los empleados son vistos como seres sociales con sentimientos y con necesidades. Además, con esta teoría, se comprobó que el comportamiento humano es determinado por las diferentes necesidades y motivaciones de cada persona. (García, M., &Ibarra, L., 1999).

Considerando así que existe una amplia interacción entre las organizaciones y sus integrantes, siendo así que la motivación y la satisfacción en el trabajo, en su sentido más amplio, pasan a ser los elementos centrales que explican el comportamiento humano (Ramio, 1999).

### **3.3. Escuela del Comportamiento Organizacional**

La Teoría del Comportamiento surge al final de la década de 1940 como resultado de la necesidad de renovar el pensamiento administrativo, estudiando la conducta y el comportamiento de los miembros de la organización.

Esta teoría, se basa principalmente en la conducta personal de los individuos. Se hace preciso el estudio de la motivación humana. Además, estudia los estilos de administración en la organización, como determinantes de la conducta y comportamiento de sus integrantes, haciendo énfasis en las necesidades de las personas. Se propone el estudio de las condiciones internas y externas de la organización.

[...] Con una visión explicativa y descriptiva, esta corriente empezó a interesarse por la organización y sus diferentes miembros y desarrolló modelos de motivación, liderazgo, comunicación, raciocinio y toma de decisiones para que el administrador pudiese adecuarlos a las situaciones que se le presentaran. La tónica principal era la búsqueda de flexibilidad de

la organización y la reducción del conflicto entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales de sus miembros. (Chiavenato, 2009, p.75)

**Tabla 3**

*Principales aportaciones de la Escuela del comportamiento organizacional*

AUTOR	TEORIA	APORTACIONES
Douglas Mc Gregor	TEORIA "X" Y TEORIA "Z"	Teoría Tradicional Mecanicista O Pragmática
Rensis Likert	TEORIA DE LOS SISTEMAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema I Autoritarismo Explotador</li> <li>- Sistema II Autoritarismo Paternalista</li> <li>- Sistema III Consultivo</li> <li>- Sistema IV Participación en Grupo</li> </ul>
Chris Argyris	CONFLICTO ENTRE EL INDIVIDUO Y LA ORGANIZACIÓN	La incongruencia entre el individuo y la organización puede servir de base a un incesante desafío que a medida que va siendo colmado, ayuda a la persona a enriquecer su propio desarrollo, y a constituir organizaciones viables y efectivas
Abraham Maslow	JERARQUÍA DE NECESIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidades Fisiológicas</li> <li>- Necesidades de Seguridad</li> <li>- Necesidades Sociales</li> <li>- Necesidades de Estima</li> <li>- Necesidades de Autorrealización</li> </ul>
Frederick Herzberg	TEORIA DE LOS DOS FACTORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Factores Higiénicos o Factores Extrínsecos</li> <li>- Factores Motivacionales o Factores Intrínsecos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia basada en los seminarios de Teoría de las Organizaciones impartidos por el Dr. Augusto Renato Pérez Mayo

La Teoría del Comportamiento marca la más profunda influencia de las ciencias de la conducta en la administración. Para muchos, representa la aplicación de la Psicología organizacional a la administración. La apreciación crítica al respecto de la Teoría del Comportamiento en la administración debe tomar en cuenta el énfasis en las personas, el enfoque más descriptivo y menos prescriptivo, la reformulación de la teoría administrativa, sus dimensiones bipolares, la relatividad de las teorías de la motivación, la organización como un sistema decisorio y la visión tendenciosa como los aspectos más importantes de esa teoría humanista y democrática. (Chiavenato, 2004 p.313).

### **3.4. Teoría de la Cultura Organizacional**

“La cultura de una organización se refleja en lo que se valora, los estilos de liderazgo dominante, el lenguaje y los símbolos, los procedimientos y rutinas, y las definiciones de éxito que hacen que una organización sea única”. (Cameron y Quinn, 1999).

Partiendo de esta definición nos enfocamos en la teoría de Cameron y Quinn (1999), que toman en cuenta elementos como: 1) cómo se concibe la empresa, 2) las personas y sus patrones de comportamiento, 3) la gerencia y sus pautas de actuación, 4) el estilo de dirección, 5) los valores compartidos y 6) el éxito empresarial.

Del resultado de este análisis se desprende los siguientes tipos de cultura:

- **Cultura Clan:** La empresa se concibe como una gran familia, donde sus miembros comparten interactivamente creencias y valores. El gerente se convierte en referente inexcusable del comportamiento de la empresa, asumiendo el papel de tutor, consejero y hasta casi padre de todos y cada uno de sus componentes, no ya sólo desde un punto de vista emocional sino además en tareas directivas. El estilo de dirección que se desarrolla basa su estrategia en el consenso y participación, en una apuesta decidida por el trabajo en equipo, algo que difícilmente podría conseguirse sin contar con buenas dosis de compromiso lealtad y confianza entre sus integrantes. Estas cuestiones unidas a una confianza sin límites que les hace corresponsables de la responsabilidad encomendada, junto a una mentalidad abierta, plural y participativa, se convierte en piedra de toque de esta forma de entender la cultura familiar. Es por todo ello que el éxito se cimienta en el desarrollo de las personas, el trabajo en equipo junto a un compromiso trabajado en el día a día. (Cameron y Quinn, 1999).
- **Cultura Adhócratica:** La empresa no podría entenderse sin un sentido proactivo hacia el entorno en el que se encuentra, donde el dinamismo, y la rapidez de reacción a los retos del

entorno da cuerpo al carácter emprendedor de sus miembros. Inevitablemente y junto a estos factores, la capacidad para asumir riesgos es una cuestión inherente a sus particulares formas de actuación, cuya expresión más clara se manifiesta en la gerencia. El estilo de dirección queda caracterizado por la permanente convivencia del riesgo en la toma de decisiones, la creatividad, innovación y un amplio margen de maniobra en sus acciones. En esta línea de actuación, los valores compartidos con el resto de los miembros son el compromiso con la innovación y el cambio continuo desde una dimensión proyectiva. Estratégicamente el dinamismo y la aceptación del cambio como mecanismo de supervivencia confiere señas de identidad a la forma en que actúa la organización. La experimentación y el ir un paso por delante, abriendo nuevas tendencias, sin perder de vista las experiencias previas convierten las posibles amenazas en nuevas oportunidades de desarrollo. En definitiva, no puede entenderse el éxito sin la investigación de nuevos productos y servicios diferenciados que les conviertan en líderes de referencia en el contexto en que desarrollan su actividad. (Cameron y Quinn, 1999).

- **Cultura Jerárquica:** Como su propio nombre sugiere, la cultura de empresa se encuentra extraordinariamente normalizada en cuanto a funciones, responsabilidades, procesos, procedimientos, tareas y actividades, remarcando de algún modo su carácter burocrático. El equipo gestor se constituye como elemento vertebrador de la estructura, coordinando, organizando y apostando por la eficiencia. El estilo directivo se caracteriza por una atenta orientación a la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto de trabajo y por la reducción de incertidumbres como base para el buen funcionamiento de la organización. Los valores que se comparten con el resto de la organización se fundamentan en el respeto y acatamiento de las normas que funcionalizan orgánicamente a la empresa. Otro rasgo característico de esta cultura es el anhelo por la continuidad de sus miembros a través de la permanencia y estabilidad de los mismos, para lo que el control y seguimiento, siempre desde la perspectiva de la eficiencia, son elementos insobornables. Su éxito final, por tanto, gravita en torno a la eficiencia lo que conduce a una adecuada planificación de la producción, calidad de servicio y el control de costes como expresión de la fluidez perseguida. (Cameron y Quinn, 1999).

- **Cultura de Mercado:** La empresa es ante todo una entidad orientada a la consecución de resultados. La propia cultura de la organización promueve y empuja a que los perfiles de sus miembros sean competitivos (incluso internamente) y, por consiguiente, enfocados a la obtención de resultados en tiempo y forma. En clara consonancia con este escenario, el estilo directivo promueve la agresividad de sus componentes como resorte para alcanzar objetivos ambiciosos. Es por ello que los valores compartidos con sus miembros se basan en la agresividad, el espíritu ganador y, en última instancia, la materialización en objetivos concretos en un mercado donde la estrategia se concibe como un juego de “suma cero”. Así pues, la feroz competencia desarrollada termina convirtiéndose en el “ser” o “no ser” de la organización. El éxito se basa más que en la consolidación del nicho de mercado, en alcanzar la máxima cuota de mercado posible o, si se quiere, en una posición de liderazgo hegemónico a todas luces. (Cameron y Quinn, 1999).

### **Instrumento de medición**

Cameron y Quinn desarrollaron el modelo Competing Values Framework como una herramienta para evaluar la cultura predominante presente en las organizaciones, como también analizar los roles que desempeñan los líderes en cada una de esas culturas. Fue desarrollado a partir de lo propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1981), buscando identificar la eficacia de las organizaciones. Posteriormente Cameron (1991) y Cameron y Quinn (1999) incorporaron al estudio otros aspectos como liderazgo y estructura, y así finalmente obtuvo su conformación actual.

El instrumento creado a partir de este modelo permite diagnosticar la orientación dominante de la cultura en la organización basado en estos cuatro tipos de cultura. También contribuye en el diagnóstico de la fuerza y la congruencia de la cultura de la organización.

El modelo se desarrolla sobre el principio de que la cultura de las organizaciones se define a

partir de dos dimensiones: el grado de libertad y la orientación de la organización. Como se ilustra en la Figura N° 4, el grado de libertad, en un extremo, contempla aspectos como la flexibilidad, libertad de decisión y el dinamismo, y en el otro extremo, enfatiza en la estabilidad, orden y control de las organizaciones. La orientación de la organización va desde una orientación interna, resaltando la integración y unión de los individuos, a una orientación externa, que se caracteriza por la diferenciación y rivalidad. Al combinar estas dos dimensiones se definen cuatro culturas: clan, adhocracia, mercado y jerárquica. A cada una de estas culturas le corresponde un estilo de liderazgo específico. (Rodríguez, N, & Latorre, V. 2011, p.67).

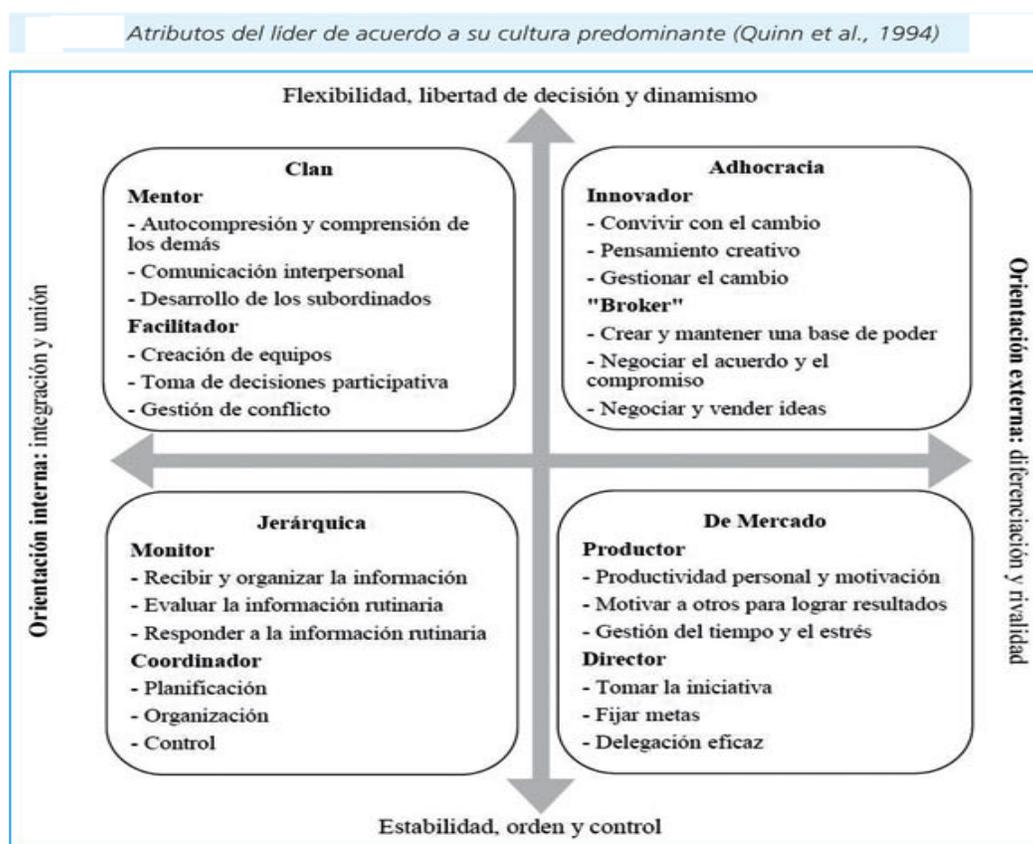


Figura 4.- Fuente [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-915X2011000300007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-915X2011000300007&script=sci_arttext)

Estos indicadores de efectividad organizacional representan lo que las personas valoran en cuanto al desempeño de la organización. Definen lo que es visto como justo, apropiado y

correcto. En otras palabras, definen los valores centrales sobre los cuales se fundamentan los juicios en la organización. (Cameron & Quinn 1999, p.31)

Cameron & Quinn (1999), explican que lo significativo acerca del modelo, es precisamente el hecho de que lo que se valora en cada cuadrante es fundamentalmente distinto y hasta podría llegar a ser antagónico. Es decir, que al tratar de explicar el modelo se habla de valores que son opuestos, tanto en los cuadrantes que son contiguos (flexibilidad vs. estabilidad e interno vs. externo) como diagonalmente (enfoque interno vs. enfoque externo y viceversa).

Es precisamente en atención a esta condición de competencia entre valores antagónicos para cada uno de los cuadrantes, lo que le otorga el nombre al modelo. Los cuatro tipos de cultura que propone este modelo, son 1.- Clan; 2.- Adhocracia; 3.- Jerarquizada y 4.- Mercado. Deben su nombre a su característica más notable, que al mismo tiempo coincide con los tipos de organización que se han desarrollado en la ciencia organizacional. “Cada cuadrante representa los supuestos básicos, las orientaciones y los valores, los mismos elementos que comprenden la cultura organizacional” (Cameron y Quinn, 1999, p.33).

### **3.5. Teoría del Clima Organizacional**

Para determinar la naturaleza del clima organizacional, según Gómez y Cols, (citado en Rada, 2004) se han propuesto tres enfoques: a) como un factor organizacional puramente objetivo; b) desde un punto de vista puramente subjetivo; y c) desde un enfoque o esquema integrador.

El factor organizacional puramente objetivo determina el clima desde un enfoque estructural, como un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

El enfoque subjetivo, tiene que ver con la opinión de los involucrados en la organización. Los autores que se categorizan en este enfoque afirman que un aspecto importante en cuanto a la percepción del ambiente interno de la organización es la percepción que el participante tiene sobre si sus necesidades sociales se están satisfaciendo y si está gozando del sentimiento de la labor cumplida.

El enfoque integrador, que tiene en cuenta tanto lo objetivo como lo subjetivo es el más reciente y sus autores observan el clima organizacional como una variable interpuesta entre una amplia gama de valores organizacionales como su estructura, sus estilos de liderazgo, etc., y las variables de resultado final como el rendimiento, la satisfacción, etc.

Por otra parte, Brunet (1997, p. 17) considera en su definición de clima organizacional tres enfoques importantes:

Primer enfoque: el clima como medida múltiple de los atributos organizacionales; es decir, piensa el clima como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras (productos o servicios), son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. En este caso pone el énfasis en los factores objetivos. (Brunet, 1997).

Segundo enfoque. El clima como medida perceptiva de los atributos individuales: responde a la discusión que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales del empleado, y considera, incluso su grado de satisfacción. Esto significa que el individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la organización le puede satisfacer. De esta forma, el clima no puede ser estable en el tiempo, ni uniforme dentro de una organización, puede cambiar según las emociones de las personas que integran la organización. (Brunet, 1997).

Tercer enfoque. El clima como medida perceptiva de los atributos organizacionales: está definido como una serie de características que son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y pueden ser reducidas según la forma en la que la organización y/o unidades (departamentos) actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y sociedad. (Brunet, 1997).

Likert (citado en Brunet, 1997) en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Además, señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales. (Likert, citado en Brunet, 1997).

Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables. (Likert, citado en Brunet, 1997).

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. (Likert, citado en Brunet, 1997).

Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. (Likert, citado en Brunet, 1997).

La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

1. Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador, Sistema II Autoritarismo paternalista.
2. Clima de tipo participativo: Sistema III Consultivo, Sistema IV Participación en grupo.

En el clima de tipo autoritario sistema I autoritario explotador la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

En el clima de tipo autoritario sistema II autoritario paternalista existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

En el clima de tipo participativo sistema III consultivo la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima, pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

En el clima participativo sistema IV participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está

presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

### **Dimensiones del Clima Organizacional**

Likert (citado por Brunet, 1997, p.45) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.

6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación, así como la formación deseada.

Litwin y Stringer (citados en Brunet, 1997, p.46) resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Brunet (1997) afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. Autonomía Individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.

2. Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
3. Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

### **Instrumento de medición**

Existen varios instrumentos de medición, dentro de los cuales se encuentra el instrumento construido con base a Likert, Litwin y Stringer, y Brunet.

**Tabla 4**

*Instrumento de medición de Clima Organizacional Likert*

<b>Nombre</b>	<b>Dimensiones a Evaluar</b>	<b>Método y resultados</b>
Perfil de la organización (Likert 1967)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Método de mando</li> <li>2. Naturaleza de las fuerzas de motivación</li> <li>3. Procesos de comunicación</li> <li>4. Influencia e integración</li> <li>5. Toma de decisiones</li> <li>6. Fijación de los objetivos</li> <li>7. Procesos de control</li> <li>8. Objetivos de resultados y perfeccionamiento</li> </ol>	<p>Responder encuesta de declaraciones que describen las condiciones de trabajo de la organización.</p> <p>Especificando en qué medida cada una de ellas corresponde a la situación que se presenta en su trabajo.</p> <p>Utilizando una escala de 5 opciones: siempre, con frecuencia, a veces, pocas veces y nunca.</p>

Fuente: Elaboración propia con datos de Aguerre, T. F. (2004)

Otro de los instrumentos para medir el factor organizacional llamado Clima organizacional se utiliza el instrumento, Organizational Climate of Kerman Shahid Bahonar University Its Comparison with the Desired Organizational Climate from the Viewpoints of the Personnel (Staff)

of the University en Public Personnel Management, Alavi, H. R. and J. Ramazan (2005) vol. 34, num. 3, 247. Adaptado por Guzmán Cáceres y Pérez Mayo, 2013.

Los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización. (Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. 2009).

### **3.6. Teoría del Compromiso Organizacional**

Partiendo de la propuesta de Meyer y Allen (citados en Arias, 2001) donde proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

Compromiso afectivo: (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.

Compromiso de continuación: (necesidad) señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también

percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.

Compromiso normativo: (deber) es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo, cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

### **Instrumento de medición**

Para efectos de medir el factor organizacional llamado Compromiso Organizacional, se utiliza el instrumento Cuestionario OCQ (Sager y Johnson 1989) y Escalas de Allen y Meyer (Meyer et al 1989).

La escala de compromiso afectivo mide el apego emocional e identidad con el área laboral, la escala de compromiso normativo evalúa la obligación y responsabilidad que el sujeto tiene con la organización; finalmente, la escala de compromiso de continuidad verifica la necesidad de permanencia con respecto a los costos o inversiones que realiza el trabajador en la empresa y la disponibilidad de otras fuentes de trabajo. Las tres escalas presentan su contextualización en relación a la continuidad en la organización donde realiza sus actividades laborales.

# Capítulo IV

## Marco metodológico

---

*Mapa conceptual del capítulo IV*

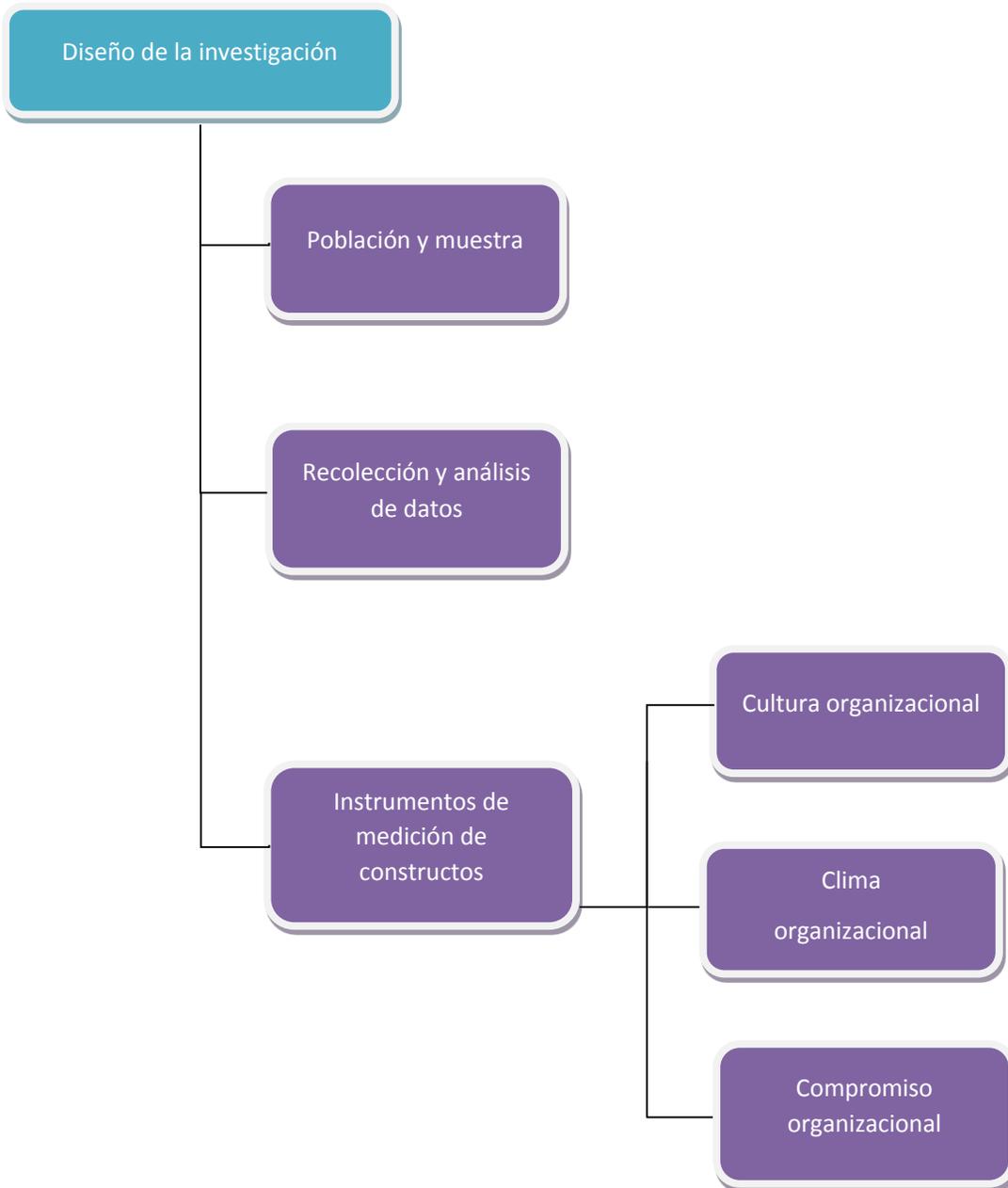


Figura 5. Diseño de la investigación.

#### 4.1. Tipo y Características del Diseño de la Investigación

Fidias G. (2006) explica el marco metodológico como el “Conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (p.16).

De acuerdo a lo anterior dentro del presente capítulo se examina a la organización aplicando la metodología que permita analizar los datos, a fin de que alcanzar los objetivos planteados, la cual está estructurada de la manera siguiente:

#### Metodología

**Tabla 5**

*Proceso metodológico de la investigación*

<b>Dimensiones metodológicas</b>	<b>Característica metodológica</b>
Enfoque de Investigación	Cuantitativo
Método utilizado	Cuantitativo
Tipo de Estudio	Transversal, exploratorio e inductivo

Fuente: Elaboración propia.

Detallando la Tabla 5, tenemos que el enfoque cuantitativo es el más empleado dentro de la investigación, debido a que permite establecer relaciones teóricas, medir y cuantificar los fenómenos que conduzcan a la generalización de los resultados obtenidos con la ayuda de métodos estadísticos.

Transversal. La recolección de datos en un tiempo limitado y único, teniendo como propósito describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado

Exploratorio. En este método se permite hacer un diagnóstico del objeto de estudio, señalando sus características y propiedades, diciendo que es y delimitándolo. Requiere de cierto nivel de profundidad, de rigor y sistematicidad en la investigación.

Inductivo. Partimos de premisas particulares donde llegamos a las generalizaciones.

## **4.2. Población y Muestra**

Para analizar y obtener mejores resultados en esta investigación, nos apoyamos en que la población comprende un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones. (Levin & Rubin, 1996).

### **4.2.1. Unidad de Análisis**

Tal como ha sido señalado con anterioridad el estudio se centra en la institución denominada Centro Morelense de las Artes (CMA).

El CMA es un organismo público descentralizado, fue fundado en los años 90's, como parte integrante del Instituto de Cultura del Estado de Morelos y a partir de 2010 se separó, instituyéndose como un organismo descentralizado del Estado de Morelos, con administración, estructura y presupuesto propio, conservando al recurso humano con el que operaba con anterioridad.

Actualmente, atiende una matrícula de 988 alumnos, mismos que participan activamente en la vida cultural de nuestro Estado. También cuenta con una plantilla de 138 docentes de asignaturas y 14 profesores de tiempo completo, de primer nivel lo que le ha permitido consolidarse como una de

las más importantes escuelas de educación superior en las artes en el país. Su oferta educativa está integrada con la Maestría en Pedagogía del Arte y las licenciaturas en Música, Teatro, Artes Visuales, Danza y Pedagogía de la Danza Folklórica, Especialidades en Educación Artística y la de Arte Contemporáneo y Crítica: con enfoque en artes visuales. Asimismo, se imparten diplomados en enseñanza de las artes, fotografía, video, danza regional mexicana y danza clásica, además diversos talleres como los de actuación, canto, pintura, fotografía, escultura, dicción lírica, vidrio, folklor, y que además de aproximar al estudio de las artes a diversos sectores de la población, constituyen la base de los cursos propedéuticos para quienes encuentran en el arte una vocación.

En la actualidad tiene una estructura orgánica formada por 44 integrantes, donde 16 laboran como mandos medios y 28 como personal de apoyo en el área operativa. Quienes en su mayoría han formado parte de la institución desde sus inicios y antes de ser organismo descentralizado, teniendo un rango de antigüedad de los 0 a 18 años de servicio.

Sin embargo, existen grandes inconvenientes para el desarrollo del Centro, en primera instancia, se requieren instalaciones más amplias y con espacios creados y equipados para el desarrollo de las actividades académicas y artísticas que una escuela de artes necesita; por otra parte, el presupuesto asignado es insuficiente, lo que limita el desarrollo académico y administrativo de la institución. Aunado a lo anterior, el CMA ha estado en evolución constante, sufriendo cambio de representantes y estructura, obligándola a implementar nuevos sistemas de operación, actualización de tecnología y sistemas de operación, creación de nuevas metas, líneas de acción, planes, procesos y políticas, entre otras muchas cosas. Lo que ha ocasionado dificultades dentro de la institución, generando ambientes de inconformidad para ajustarse a las nuevas formas de operación. Originando comportamientos y actitudes de resistencia que obstaculizan la adopción de cambios por parte de sus integrantes.

Por tanto, se ha seleccionado al CMA como unidad de análisis, para identificar los elementos que intervienen e influyen en las acciones, resultados y actitudes de los miembros de la organización,

lo que dará la oportunidad de medir y cuantificar el ambiente que prevalece, los valores que predominan, así como el nivel de compromiso que existe entre la institución y las personas que la integran.

#### 4.2.2. Tamaño de la muestra

El total de los participantes fue de 44 personas que laboran en el área administrativa y operativa del CMA, considerando a la población en su totalidad, lo que ayudará a obtener los resultados necesarios para el logro de los objetivos de la investigación. La cual cumple con las características que se detallan en la Tabla 6:

**Tabla 6**

*Características de la población*

<b>Población</b>	<b>Características</b>	<b>Muestra</b>
<b>44 personas</b>	<b>Total de personal administrativo</b>	<b>44</b>
	Hombres	23
	Mujeres	21
	Mandos medios	16
	Personal de apoyo	28
	Edades	De 23 a 62 años
	Años de Servicio	De .5 a 19 años

Fuente: Elaboración propia

### **4.3. Técnicas para la recolección y análisis de datos.**

#### **4.3.1. Técnicas para recolección de datos**

Como se ha señalado con anterioridad, el estudio es de corte transversal de nivel explorativo y descriptivo; utilizado como instrumento de recolección de datos: la encuesta, basado en el método likeriano.

La obtención de información se realiza de manera empírica, lo que permitirá medir los factores que afectan al CMA, a fin de obtener los datos necesarios para el estudio del problema, motivo de la investigación.

En primera instancia, nos comunicamos con el Representante de la Institución para explicar los propósitos y objetivos de la investigación, presentar los instrumentos y la forma de aplicación, así como el compromiso de confidencialidad y anonimato de los datos obtenidos. Presentando mediante escrito la solicitud de autorización para la aplicación de las encuestas, además de fecha y un lugar disponible dentro de la organización, para poder llevarla a cabo.

Posteriormente acudimos a las instalaciones del CMA para la realización de las encuestas explicando a los trabajadores el propósito e importancia de la investigación, así como la forma de respuesta a cada uno de los instrumentos entregados, resolviendo las dudas presentadas, haciendo hincapié en el anonimato de las respuestas. Lo que permitió la recolección de datos reales y en el mismo espacio de tiempo.

#### **4.3.2. Técnicas para el análisis de datos**

Para el análisis de los datos se tabuló la información en Excel 2013 para Windows 10, a fin de unificar las respuestas y obtener la información para su análisis e interpretación.

#### **4.4. Instrumento de Recolección de Información**

##### **4.4.1. Encuesta**

De acuerdo con Baker (citado en Ávila B., 2006) la investigación por encuesta es un método de colección de datos en los cuales se definen específicamente grupos de individuos que dan respuesta a un número de preguntas específicas.

A fin de recopilar la información, se aplicaron los siguientes instrumentos:

#### **Cultura organizacional**

Para efectos de medir el factor organizacional llamado Cultura Organizacional, se utiliza el instrumento modelo de Cameron y Quinn 1999. Traducido y adaptado del inglés de: “Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework” OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) (Cameron & Quinn, 1999)

El instrumento creado a partir de este modelo permite diagnosticar la orientación dominante de la cultura en la organización basado en estos cuatro tipos de cultura. También contribuye en el diagnóstico de la fuerza y la congruencia de la cultura de la organización.

**Tabla 7***Constructo de Cultura Organizacional*

Nombre	Dimensiones a Evaluar	Método y resultados
Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Cameron y Quinn	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Características dominantes</li> <li>2. Liderazgo Organizacional</li> <li>3. Estilo Gerencial</li> <li>4. Unión de los empleados</li> <li>5. Énfasis estratégico</li> <li>6. Criterio de éxito</li> </ol>	<p>Divida 100 puntos entre estas cuatro alternativas, dependiendo de la medida en que cada alternativa es similar a su propia organización. Dar un mayor número de puntos a la alternativa que es lo más similar a su organización.</p> <p>Cuando haya terminado, pensar en su organización como usted piensa que debe estar dentro de cinco años con el fin de ser un éxito espectacular. Completar el instrumento de nuevo, esta vez en respuesta a los elementos como si su organización había logrado un éxito extraordinario. Escribe estas respuestas en la columna "preferido". Sus respuestas serán por tanto producen dos clasificaciones independientes de la cultura y uno de su organización como existe actualmente y uno como quiera que sea en cinco años.</p>

Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento traducido del inglés de: "Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the "Competing Values Framework "(Cameron & Quinn, 1999)

El propósito del Instrumento de Evaluación de Cultura de la Organización es evaluar seis dimensiones clave de la cultura de la organización. [...] sobre las que opera su organización y los valores que la caracterizan.

No hay respuestas correctas o incorrectas para estos elementos, al igual que no hay cultura buena o mala. Lo más probable es que cada organización sea descrita por un conjunto diferente de respuestas. Por lo tanto, necesita responder a los elementos, tan preciso como sea posible, a fin de que el diagnóstico cultural resultante también lo sea. (Cameron y Quinn, 1999, p.24)

## **Clima organizacional**

Para efectos de medir el factor organizacional llamado Clima Organizacional, se utiliza el instrumento, Organizational Climate of Kerman Shahid Bahonar University Its Comparison with the Desired Organizational Climate from the Viewpoints of the Personnel (Staff) of the University en Public Personnel Management, Alavi, H. R. and J. Ramazan (2005) vol. 34, num. 3, 247. Adaptado por Guzmán Cáceres y Pérez Mayo, 2013

El cuestionario está integrado por 24 ítems, permitiendo diagnosticar el tipo de clima que existe en la organización dentro de las dimensiones de cooperación en la tarea, control, motivación, afiliación grupal y liderazgo.

## **Compromiso organizacional**

Para efectos de medir el factor organizacional llamado Compromiso Organizacional, utilizamos el instrumento Cuestionario OCQ (Sager y Johnson 1989) y Escalas de Allen y Meyer (Meyer et al 1989).

El cuestionario está integrado por tres escalas de compromiso: afectivo, normativo y continuidad, cada una con seis reactivos, siendo 18 en total. Cada reactivo está construido en escala Likert con siete opciones que van desde totalmente en desacuerdo, muy en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, en acuerdo, muy de acuerdo y totalmente en acuerdo con puntajes de 1 a 7 puntos sucesivamente. Los puntajes son sumados por escala para obtener el puntaje final de la misma.

La escala de compromiso afectivo mide el apego emocional e identidad con el área laboral, la escala de compromiso normativo evalúa la obligación y responsabilidad que el sujeto tiene con la

organización; finalmente, la escala de compromiso de continuidad verifica la necesidad de permanencia con respecto a los costos o inversiones que realiza el trabajador en la empresa y la disponibilidad de otras fuentes de trabajo. Las tres escalas presentan su contextualización en relación a la continuidad en la organización donde realiza sus actividades laborales.

#### 4.4.2. Validez y confiabilidad del Instrumento

Los cuestionarios utilizados en la investigación para medir la Cultura Organizacional, el Clima Organizacional y el Compromiso Organizacional, han sido aplicados por numerosas organizaciones, de diferentes ramos para diagnosticar los distintos factores de forma exitosa, considerando que cumplen con los criterios de validez, confiabilidad y objetividad establecidos, probando la certeza de las respuestas emitidas.

#### Confiabilidad

De acuerdo a Kerlinger (2002), la confiabilidad se refiere al grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. Es decir, en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales. Para tal efecto los instrumentos aplicados tienen un nivel de confiabilidad como se detalla en la Tabla 8:

**Tabla 8**

*Alpha de Cronbach constructos*

<b>Factor</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Confiabilidad</b>
Cultura Organizacional	Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)	Alpha de Cronbach: .96
Clima Organizacional	Organizational Climate.	Alpha de Cronbach: .94
Compromiso Organizacional	Cuestionario OCQ	Alpha de Cronbach: .98

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de validez y confiabilidad del SPSS versión 22

# Capítulo V

## Resultados

*Mapa conceptual del capítulo V*

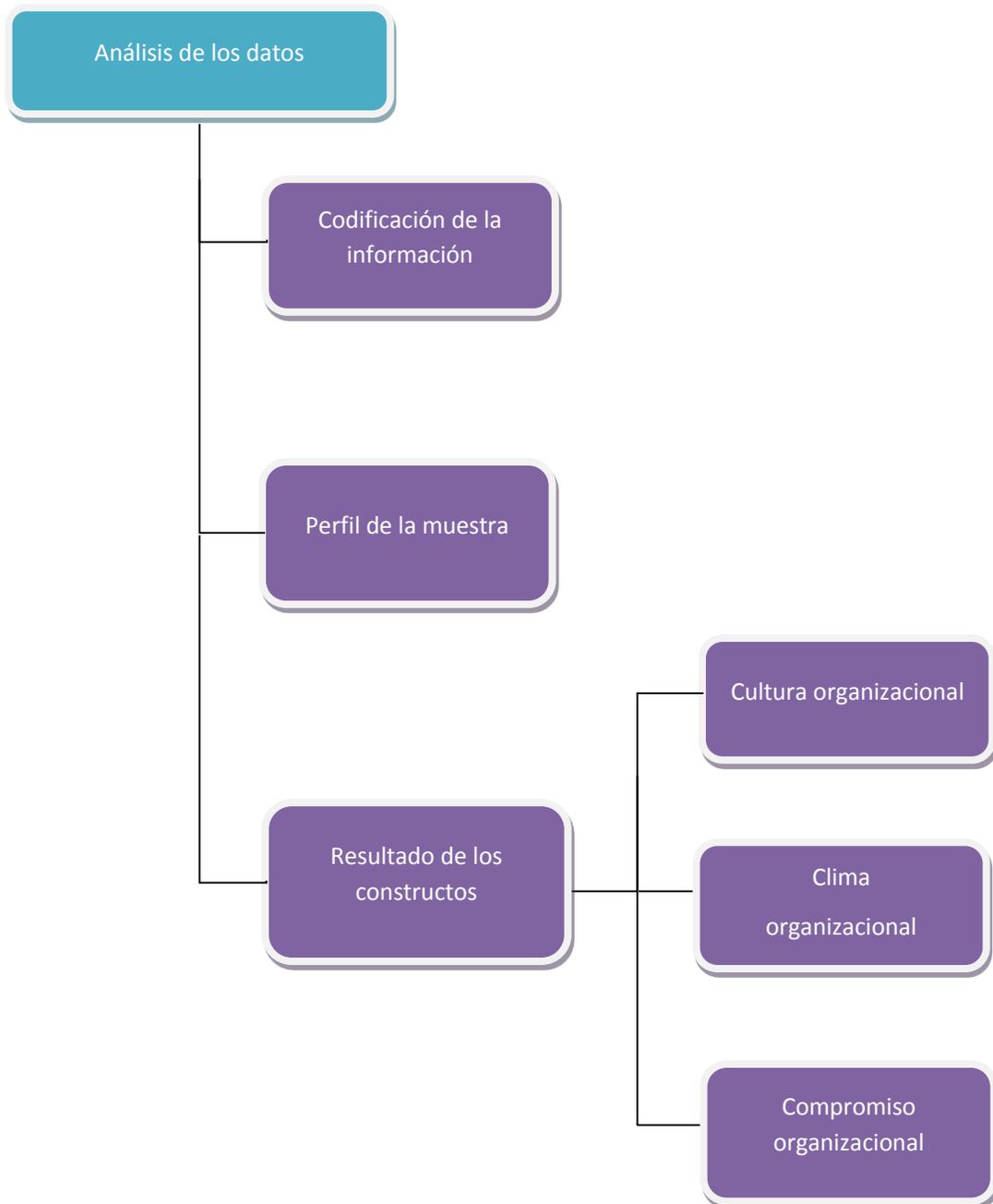


Figura 6. Resultados

## 5.1. Análisis de los datos

Para efectos de esta investigación se realizó la recolección de datos mediante la aplicación de encuestas a fin de analizar de manera cuantitativa la información e identificar los factores que afectan la adopción de cambios en la organización.

### 5.1.1. Codificación de la información

Como ya se ha mencionado con anterioridad, la codificación de las respuestas obtenidas se realizó empleando el programa Excel 2013 para Windows 10, transformando las respuestas de cada ítem de los instrumentos utilizados, en símbolos numéricos a fin de unificar las respuestas y obtener la información para su análisis e interpretación.

**Tabla 9**

*Codificación de los datos de la muestra*

N°	Nombre del Campo	Descripción	Códigos	Descripción
1	Perfil de la muestra	Sexo	1	Masculino
			2	Femenino
2	Perfil de la muestra	Edad	1	20 a 29 años
			2	30 a 39 años
			3	40 a 49 años
			4	50 a 59 años
			5	Más de 60 años
3	Perfil de la muestra	Años de servicio	1	0 a 5 años
			2	6 a 10 años
			3	11 a 15 años
			4	16 o más años
4	Perfil de la muestra	Nivel jerárquico	1	Mandos medios
			2	Personal de apoyo

Fuente: Elaboración propia basada en resultados

### 5.1.2. Perfil de la muestra

Se realizó la aplicación de los instrumentos al total de la muestra, conformada por 44 personas que laboran en el área administrativa y operativa de la organización. La cual está constituida por 23 hombres y 21 mujeres, como se muestra en la Figura 7.

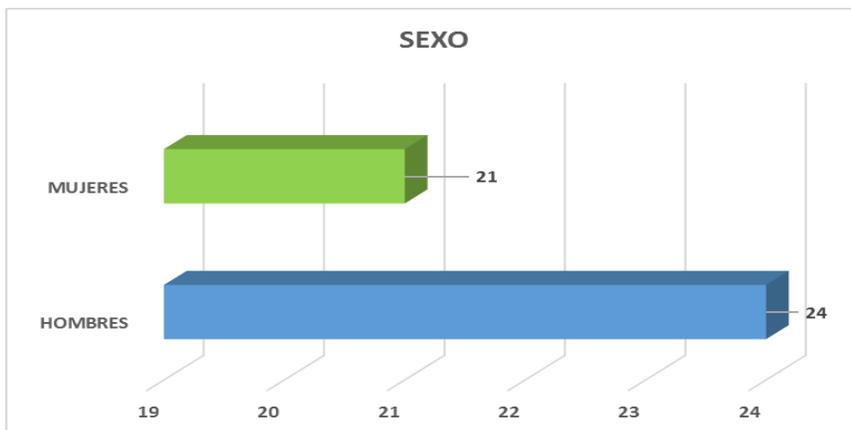


Figura 7. Género de la muestra

Por otra parte, en la Figura 8, observamos que la muestra está integrada por personas que oscilan entre los 20 y 65 años de edad, de los cuales 8 tienen de 20 a 29 años, 14 tienen de 30 a 39 años, 12 tienen de 40 a 49 años, 9 tienen de 50 a 59 años y finalmente 1 persona de más de 60 años.

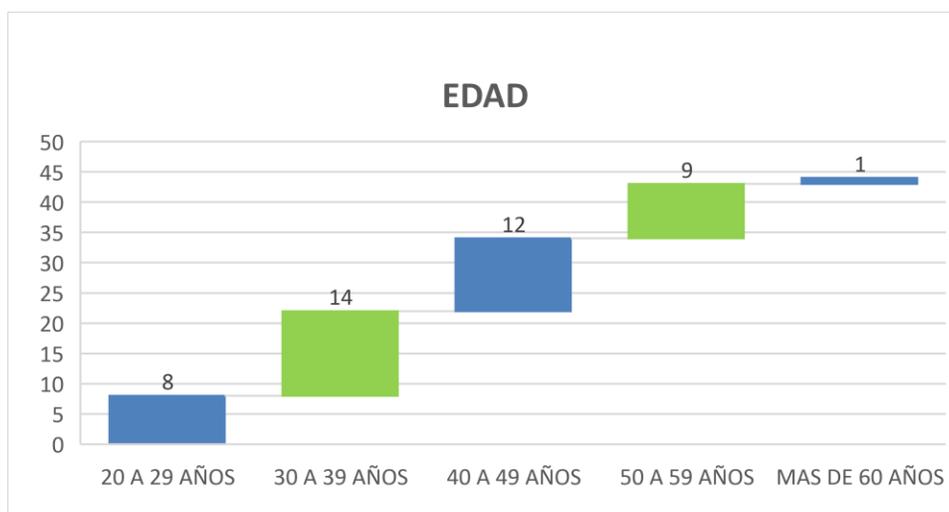


Figura 8. Edades de la muestra

Asimismo, la Figura 9 nos muestra que del total de los encuestados 19 personas tienen una antigüedad de 0 a 5 años, 10 de 6 a 10 años de servicio, 11 cuentan con 11 a 15 años de servicio y 4 tienen 16 o más años de servicio en la institución.

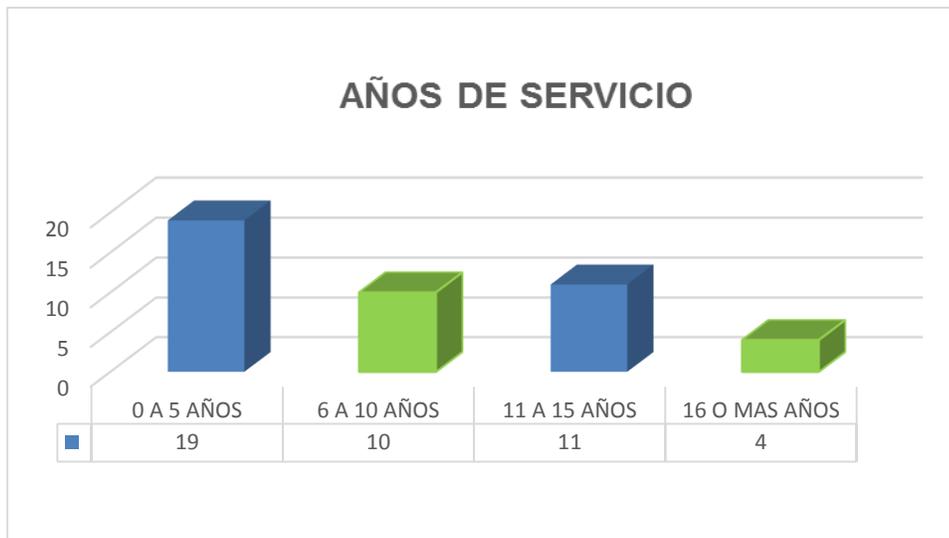


Figura 9. Años de servicio prestados

Por último, de acuerdo a la Figura 10, otra de las características de la población es el nivel jerárquico al que pertenecen, observando que 16 de los participantes pertenecen al nivel de mando medios y 28 de los participantes forman parte del personal de apoyo de la organización.

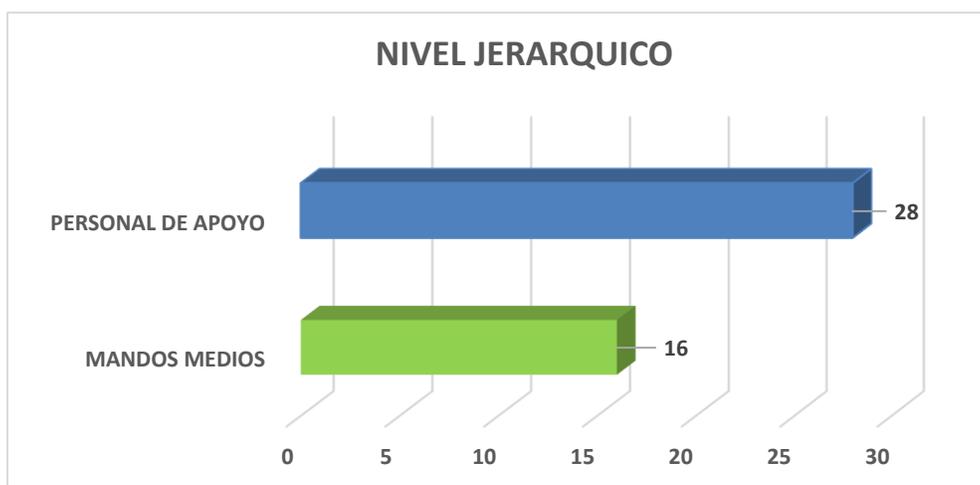


Figura 10. Nivel jerárquico

## **5.2. Resultado de los Constructos**

### **5.2.1. Cultura organizacional**

Para efectos de medir el factor organizacional llamado Cultura Organizacional, aplicamos el instrumento modelo de Cameron y Quinn 1999. Traducido y adaptado del inglés de: “Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework” OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) (Cameron & Quinn, 1999). Con nivel de confiabilidad de Alpha de Cronbach: .96. El instrumento tiene el objetivo de diagnosticar la cultura organizacional dominante de la organización tomando como base los cuatro tipos de culturas propuestos por los autores: a) Clan, b) Jerárquica, c) Adhócratica y d) Mercado. Los resultados del estudio permiten conocer la cultura actual, así como la cultura preferente en un futuro cercano, además de evaluar los valores de la organización como son las características dominantes, liderazgo organizacional, estilo gerencial, unión de los empleados, énfasis estratégico y criterios de éxito.

Como se ha mencionado con anterioridad, los resultados se obtienen de dividir 100 puntos entre las cuatro alternativas presentadas para cada dimensión, dando un mayor número de puntos a la alternativa que más se asemeje a la organización. Para posteriormente tabular los resultados obtenidos.

La clasificación de la OCAI requiere cálculos aritméticos simples. El primer paso es sumar todas las respuestas A en la columna "Ahora" y dividir entre 6. Es decir, calcular una puntuación media de las alternativas A en la columna "Ahora". [...] A continuación, añadir todas las respuestas B y dividida por 6. Repetir este cálculo para las alternativas C y D (Cameron y Quinn, 1999 p.25).

## Cultura organizacional Actual

Se solicitó a los participantes evaluar la cultura de la organización en el tiempo presente. De acuerdo a las instrucciones de clasificación, se muestran los resultados obtenidos para la cultura dominante actual como se detalla en la Tabla 10, para posteriormente graficarlos para su análisis.

**Tabla 10**

*Promedios de las dimensiones de la Cultura Organizacional Actual*

Tipo de Cultura- ACTUAL	Dimensiones ACTUAL						Promedio ACTUAL
	Características dominantes	Liderazgo organizacional	Estilo gerencial	Unión de los empleados	Énfasis estratégico	Criterios de éxito	
CLAN	28.30	25.34	25.00	26.59	22.95	26.25	25.74
ADHOCRACIA	21.36	22.84	23.30	19.09	23.98	18.86	21.57
MERCADO	23.41	23.86	21.82	21.93	21.48	20.45	22.16
JERARQUICA	27.39	27.95	29.89	32.39	31.59	34.43	30.61

Fuente: Elaboración propia basada en resultados

De acuerdo a la información reflejada en la Tabla 10, podemos analizar los resultados de cada una de las dimensiones de la cultura actual, resaltando que en lo referente a las características dominantes de la organización un 28.30% de la población, la define como una gran familia, donde la gente comparte mucho con los demás. En la dimensión de liderazgo organizacional, el 27.95% señala que este se caracteriza por ser coordinado, organizado y enfocado hacia la eficiencia. En cuanto a la dimensión de estilo gerencial, un 29.89% opina que este se define por ofrecer estabilidad y confiabilidad a los empleados. En lo referente a la dimensión de unión de los empleados, un 32.39% puntualiza que esta se da generalmente por la reglas y políticas formales establecidas por la organización, considerando que una organización sin problemas es importante. La dimensión de énfasis estratégico, está representada por un 31.59% que hace hincapié en que la organización emplea herramientas de medición y control, y estrategias de calidad. Y por último la dimensión de criterios de éxito, la cual está representada por un 34.43% basándose en la eficiencia, actividades programas y la reducción de costos en la producción, para obtener el éxito de la organización.

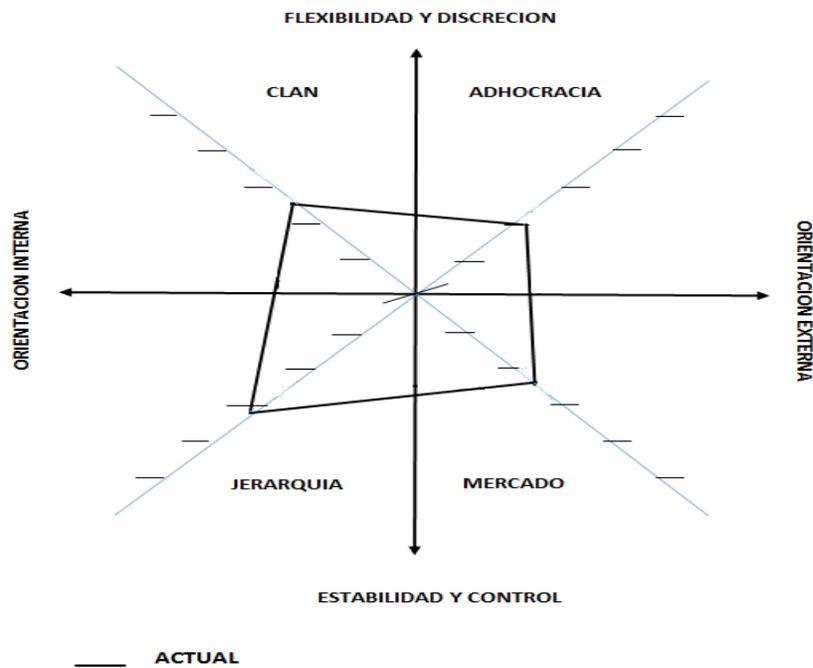


Figura 11. Gráfica de la cultura organizacional actual

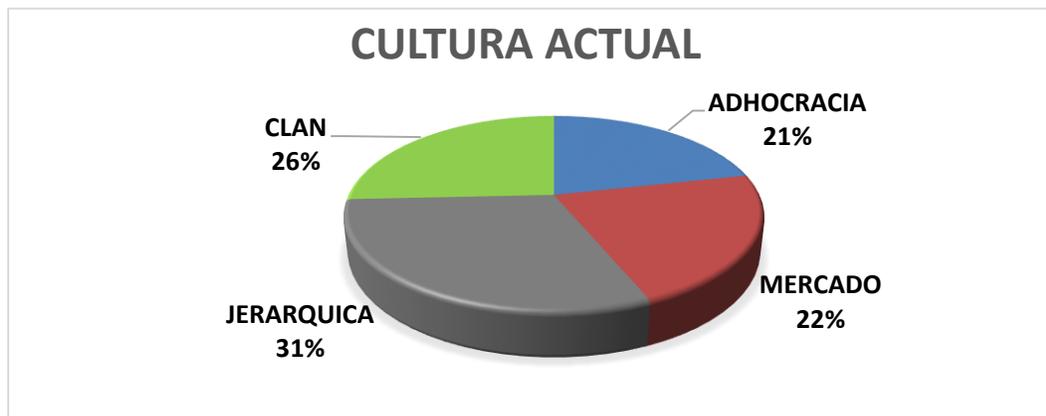


Figura 12. Gráfica comparativa de la cultura organizacional actual

Asimismo, en las Figuras 11 y 12 se observa que la cultura actual predominante de la organización está inclinada mayormente hacia una cultura jerárquica, lo que significa que se trata de una organización tradicionalista y burocrática, estructura formal, con normas y políticas establecidas, con liderazgo mayormente coordinador y organizador, con estrategias de evaluación y control en el desempeño de sus integrantes, que proporcionen estabilidad y permanencia.

## Cultura organizacional Preferente

Por otra parte, revisamos los resultados obtenidos para la situación de la cultura preferente (Tabla 11), en donde podemos observar que la cultura en la situación preferente, tiene rasgos ampliamente marcados hacia una cultura de clan en todas sus dimensiones.

**Tabla 11**

*Promedios de las dimensiones de la Cultura Organizacional Preferente*

Tipo de Cultura-PREFERENTE	Dimensiones PREFERENTE						Promedio PREFERENTE
	Características dominantes	Liderazgo organizacional	Estilo gerencial	Unión de los empleados	Énfasis estratégico	Criterios de éxito	
CLAN	27.84	29.66	32.27	33.07	30.34	36.48	31.61
ADHOCRACIA	24.77	21.02	24.09	20.80	25.00	22.39	23.01
MERCADO	27.20	24.09	20.57	24.66	24.43	20.80	23.63
JERARQUICA	20.18	25.23	23.07	21.48	20.23	20.34	21.75

Fuente: Elaboración propia basada en resultados

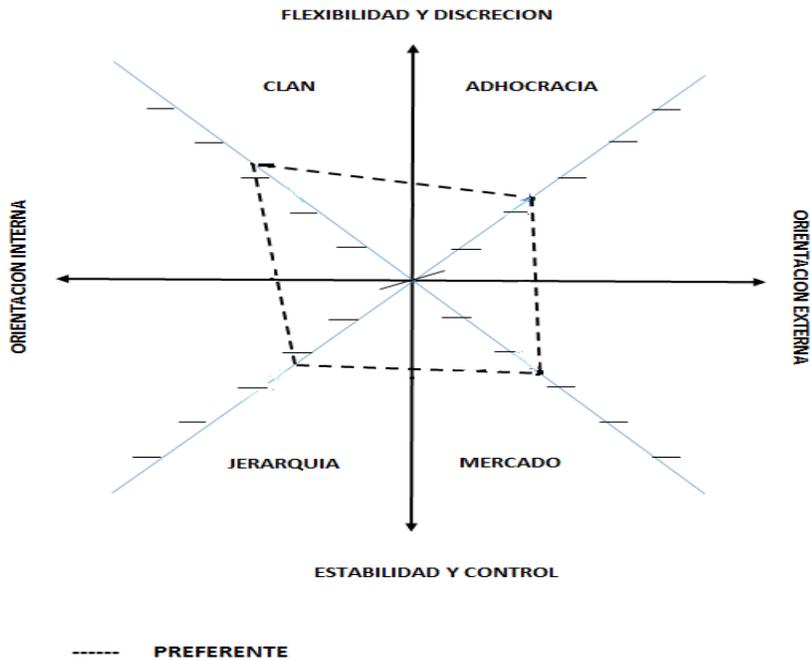


Figura 13. Gráfica de la cultura organizacional preferente



Figura 14. Gráfica comparativa de la cultura organizacional preferente

En las figuras 13 y 14 se refleja la tendencia de la cultura preferente de la organización, y como se había mencionado con anterioridad, la cultura de clan domina en cada uno de los atributos preferentes para la organización en un futuro cercano. Prefiriendo una organización con un perfil de lealtad y compromiso alto, con orientación colaborativa, liderazgo facilitador y mentor, donde el éxito este basado en la confianza, el trabajo en equipo y el desarrollo humano.

### Perfil comparativo

Finalmente se realiza un cuadro donde se resumen los promedios obtenidos para ambas culturas: preferente y actual, donde podemos comparar las tendencias y los valores culturales básicos de la organización, de acuerdo a la percepción de sus miembros (Tabla 12 y Figura 15)

**Tabla 12**

*Resultados tipo de Cultura Organizacional Actual y Preferente*

Tipo de Cultura-	Promedio	
	Actual	Preferente
CLAN	25.74	31.61
ADHOCRACIA	21.57	23.01
MERCADO	22.16	23.63
JERARQUICA	30.61	21.75

Fuente: Elaboración propia basada en resultados

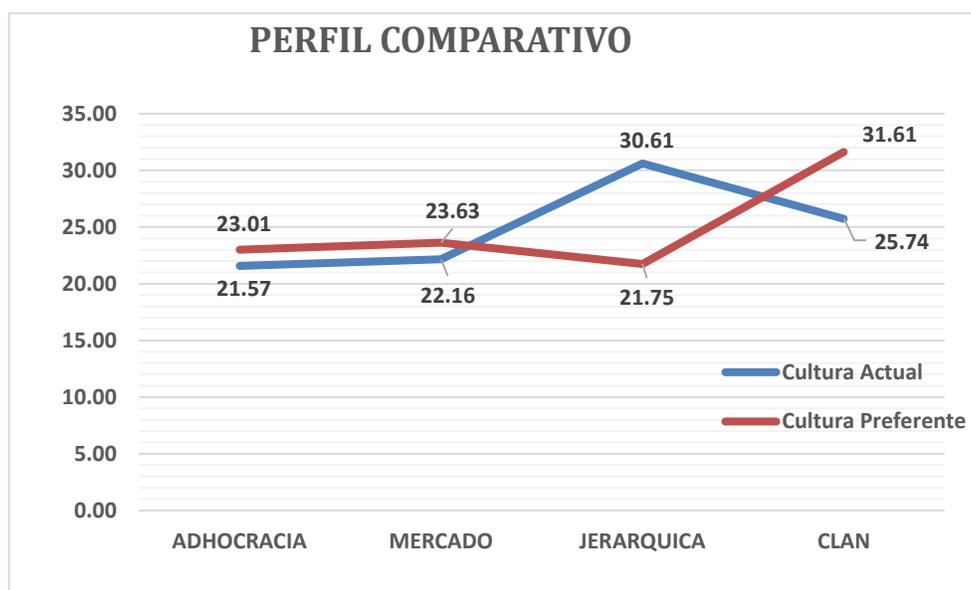


Figura 15. Gráfica tendencia de la cultura organizacional actual y preferente

En la Figura 15, comparamos el perfil de la organización en el tiempo actual y en la cultura preferente a un periodo de 5 años, observando que los patrones en cuanto a las culturas dominantes no son congruentes, por lo que el grado de cultura actual y el grado de cultura preferente son incompatibles.

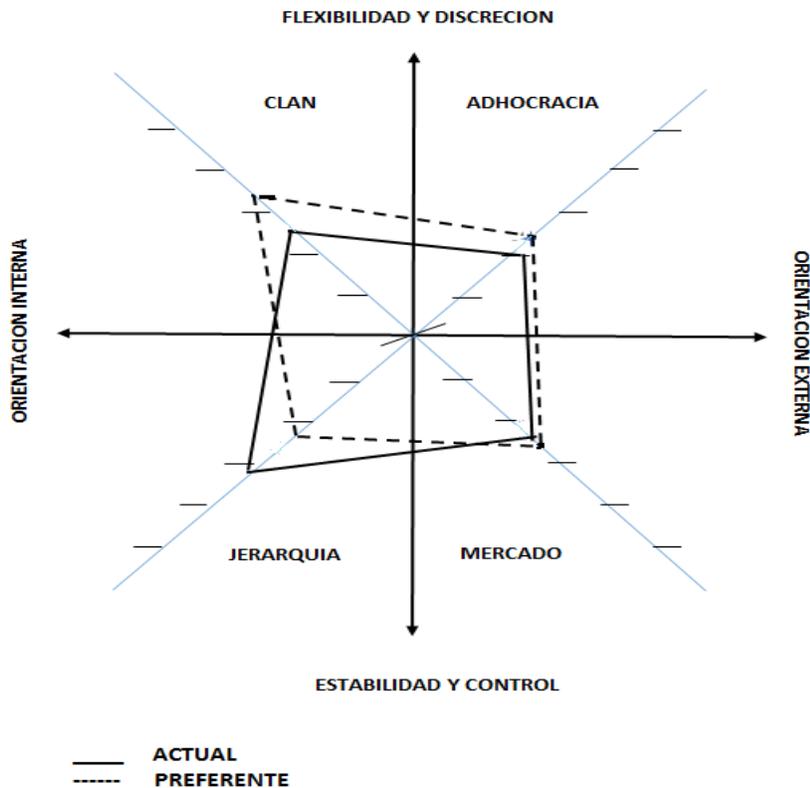


Figura 16. Gráfica comparativa de la cultura organizacional actual y preferente

En la Figura 16, podemos identificar en línea continua la cultura dominante actual, la cual está dirigida ampliamente hacia una cultura de jerarquía, enfocando a la organización hacia la estabilidad, empleando funciones, responsabilidades, procesos, procedimientos, tareas y actividades, remarcando de algún modo su carácter burocrático. Otro rasgo característico de esta cultura es el anhelo por la continuidad de sus miembros a través de la permanencia y estabilidad de los mismos (Cameron y Quinn, 1999). En lo referente a la cultura dominante preferente, se encuentra señalada con la línea punteada, en la que podemos observar que se tiene una tendencia fuertemente marcada hacia una cultura de clan, con rasgos orientados al trabajo colaborativo, prefiriendo un liderazgo facilitador y que genere valores de compromiso, comunicación, cimentando su éxito en el desarrollo de las personas y el trabajo en equipo

### **5.2.2. Clima organizacional**

Para efectos de medir el factor organizacional llamado Clima Organizacional, se utiliza el instrumento, Organizational Climate of Kerman Shahid Bahonar University Its Comparison with the Desired Organizational Climate from the Viewpoints of the Personnel (Staff) of the University en Public Personnel Management, Alavi, H. R. and J. Ramazan (2005) vol. 34, num. 3, 247. Adaptado por Guzmán Cáceres y Pérez Mayo, 2013.

El instrumento permite diagnosticar los factores que influyen en el clima organizacional, y consisten en la elaboración de preguntas o afirmaciones escritas que expresan aspectos específicos relacionados con la organización. Midiendo las siguientes dimensiones: Cooperación en la tarea, control, motivación, afiliación grupal y estilo de liderazgo.

Para su análisis utilizamos la escala Likert con puntajes del 1 a 5 puntos sucesivamente, que van desde siempre, con frecuencia, a veces, pocas veces y nunca. Los puntajes son sumados por escala para obtener el puntaje final de la misma, realizando el promedio de los reactivos que integran cada una de las escalas. Los puntajes que se establecieron para calificar este instrumento fueron:

Clima con tendencia totalmente desfavorable• 20-40 puntos

Clima con tendencia desfavorable• 41-60 puntos

Clima con tendencia favorable• 61-80 puntos

Clima con tendencia totalmente favorable• 81-100 puntos

En la tabla 13 podemos observar cómo se encuentran integradas las dimensiones del clima organizacional en el instrumento aplicado:

**Tabla 13***Dimensiones del Clima Organizacional*

<b>DIMENSIONES</b>	<b>ITEMS</b>
Cooperación en la tarea	1,2,3,11
Control	8,15,16,22,23
Motivación	17,19
Afiliación grupal	4,9,12,18,20
Liderazgo	5,6,7,10,13,14,21,24

Fuente: Elaboración propia con datos de Guzmán Cáceres y Pérez Mayo, 2013

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del cuestionario aplicado, a fin de conocer los puntajes de cada una de las dimensiones del clima organizacional en el Centro Morelense de las Artes.

**Cooperación en la tarea****Tabla 14***Resultados de la dimensión Cooperación en la tarea*

<b>ITEM</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
1.- El personal de la organización es colaborativo.	1.70%	7.95%	15.34%
2.- En esta organización te mandan a hacer más actividades de las que le corresponden.	6.82%	8.52%	9.66%
3.- El personal que labora aquí es creativo e innovador.	6.82%	7.95%	10.23%
11.- El personal no protesta cuando tiene que trabajar horas extra.	7.39%	9.66%	7.95%
<b>TOTAL</b>	<b>22.73%</b>	<b>34.09%</b>	<b>43.18%</b>

Fuente: Elaboración propia basada en resultados

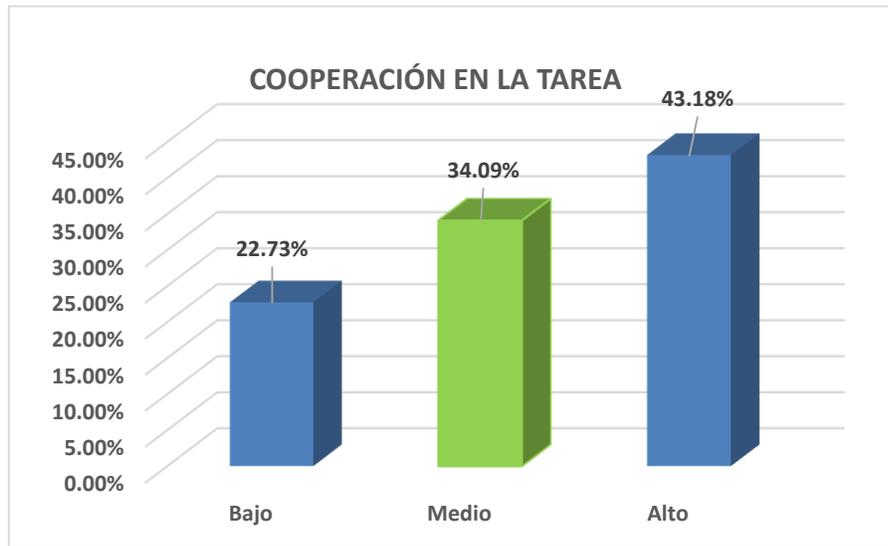


Figura 17. Gráfica Dimensión de Cooperación en la tarea

La cooperación en la tarea de acuerdo con Cáceres (2013) se refiere a la disposición y compromiso que tienen los trabajadores para llevar a cabo sus actividades, así como al trabajo colaborativo dentro de la organización, lo que influye en el logro de sus objetivos. Al analizar los resultados de la Tabla 14 y la Figura 17 podemos observar que un 43.18 % de los participantes tiene una opinión con un alto grado de cooperación en la ejecución de tareas dentro de la institución. Sin embargo, no existe una diferencia considerable en referencia con las demás opciones, lo que representa que la institución tiene una tendencia desfavorable en la dimensión de cooperación de la tarea, con inconformidad por parte de los trabajadores para realizar actividades extraordinarias y de manera conjunta.

## Control

**Tabla 15**

*Resultados de la dimensión Control*

ITEM	Bajo	Medio	Alto
8.- La institución controla la asistencia y el trabajo del personal.	0.00%	1.82%	18.18%
15.- La dirección general da oportunidad al personal de expresar puntos de vista.	5.00%	5.00%	10.00%
16.- La dirección general no permite que el personal decida sobre los procedimientos de trabajo.	8.64%	6.36%	5.00%
22.- Los reglamentos impuestos por la institución son incuestionables.	5.91%	7.73%	6.36%
23.- La dirección general y el jefe inmediato consulta al personal sobre los procedimientos de trabajo.	6.82%	6.36%	6.82%
<b>TOTAL</b>	<b>26.36%</b>	<b>27.27%</b>	<b>46.36%</b>

Fuente: Elaboración propia basada en resultados

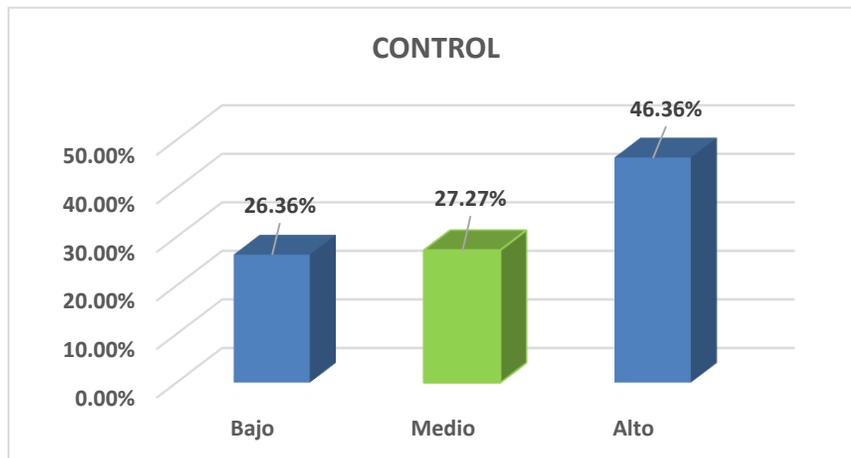


Figura 18. Gráfica Dimensión de Control

La dimensión de control representa la forma en que la institución supervisa y evalúa a sus trabajadores, por lo que al revisar los resultados en la Tabla 15 y Figura 18 notamos que la mayoría de los participantes consideran que existe un alto grado de control, al existir medios de inspección y procedimientos para la ejecución de sus actividades, lo que permite evaluar su desempeño y desarrollo dentro de la organización. Sin embargo, podemos observar que aun cuando la mayoría

considera que esta dimensión es alta, existen puntos en los que se debe poner especial atención, debido a que un control deficiente en la organización debilita su funcionamiento y el logro de los objetivos y metas establecidas.

## Motivación

**Tabla 16**

*Resultados de la dimensión Motivación*

ITEM	Bajo	Medio	Alto
17.- Al personal le gusta su trabajo y están orgullosos de pertenecer a la Organización.	6.82%	3.41%	39.77%
19.- El personal habla constantemente acerca de abandonar su trabajo o transferirse a otra organización.	6.82%	12.50%	30.68%
<b>TOTAL</b>	<b>13.64%</b>	<b>15.91%</b>	<b>70.45%</b>

Fuente: Elaboración propia basada en resultados

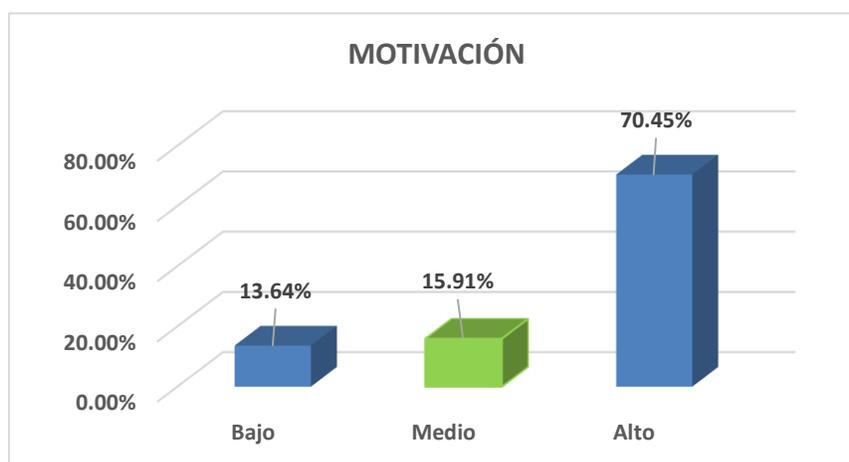


Figura 19. Gráfica Dimensión de Motivación

La motivación se refiere a la forma en que los integrantes de la organización son estimulados y

reconocidos en la ejecución de su trabajo. Al analizar la información reflejada en la Tabla 16 y Figura 19, percibimos que la mayoría de las opiniones consideran que existe un alto nivel de motivación en la institución, al sentirse a gusto con su trabajo y al estar orgulloso de pertenecer a la organización. Lo cual refleja una tendencia favorable del ambiente, al sentirse mayormente satisfechos en su fuente de trabajo.

## Afiliación grupal

**Tabla 17**

*Resultados de la dimensión Afiliación grupal*

ITEM	Bajo	Medio	Alto
4.- La relación entre el personal es poco amistosa.	10.00%	6.82%	3.18%
9.- El personal de la organización cuenta con valores morales.	0.91%	4.09%	15.00%
12.- Los amigos más íntimos del personal son sus compañeros de trabajo.	10.91%	5.91%	3.18%
18.- La dirección general está pendiente de las necesidades del personal.	5.91%	6.82%	7.27%
20.- El personal se respeta entre sí.	0.45%	2.73%	16.82%
<b>TOTAL</b>	<b>28.18%</b>	<b>26.36%</b>	<b>45.45%</b>

Fuente: Elaboración propia basada en resultados

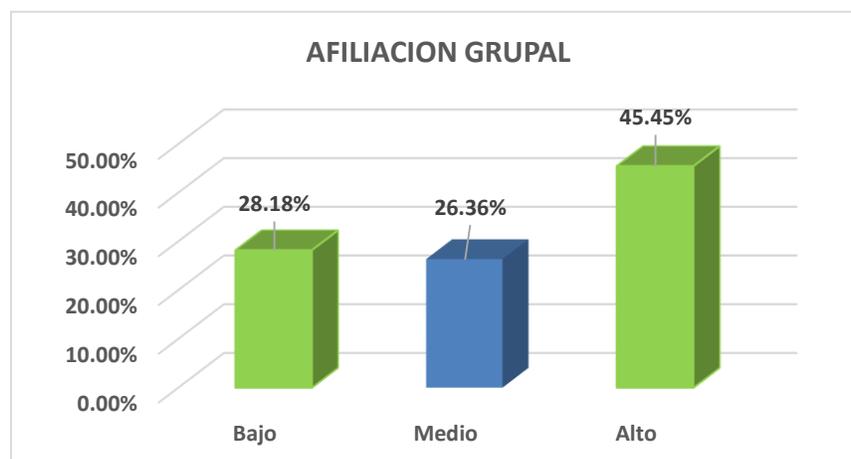


Figura 20. Gráfica Dimensión de Afiliación grupal

Respecto a los resultados obtenidos en la dimensión de afiliación grupal, observamos en la Tabla 17 y figura 20 que un 45.45% de los participantes opina que en la organización existe un alto nivel de cohesión entre sus integrantes, ya que consideran que cuentan con valores morales y respeto hacia sus compañeros. Sin embargo, es importante fomentar la relación entre los miembros de la organización a fin de exista una mejor vinculación entre las diferentes áreas, buscando una mayor cooperación y disposición en las actividades asignadas.

## Liderazgo

**Tabla 18**

*Resultados de la dimensión Liderazgo*

ITEM	Bajo	Medio	Alto
5.- A la institución le preocupa el bienestar del personal de la organización.	3.98%	4.26%	4.26%
6.- A la institución no le importa la opinión del personal.	6.25%	4.26%	1.99%
7.- El personal acata las órdenes asignadas.	0.57%	0.85%	11.08%
10.- La institución usa más el regaño que la motivación y las palabras de aliento.	5.68%	2.84%	3.98%
13.- El personal considera a su jefe inmediato como amigo pero no como superior.	5.40%	4.26%	2.84%
14.- El jefe inmediato y la dirección general tratan de mantener su distancia social con el personal.	5.97%	3.13%	3.41%
21.- La dirección general y el jefe inmediato comunica amablemente al personal sus errores y faltas.	1.70%	2.84%	7.95%
24.- La dirección general visita regularmente las oficinas para supervisar el desempeño de los trabajadores.	3.41%	3.41%	5.68%
<b>TOTAL</b>	<b>32.95%</b>	<b>25.85%</b>	<b>41.19%</b>

Fuente: Elaboración propia basada en resultados

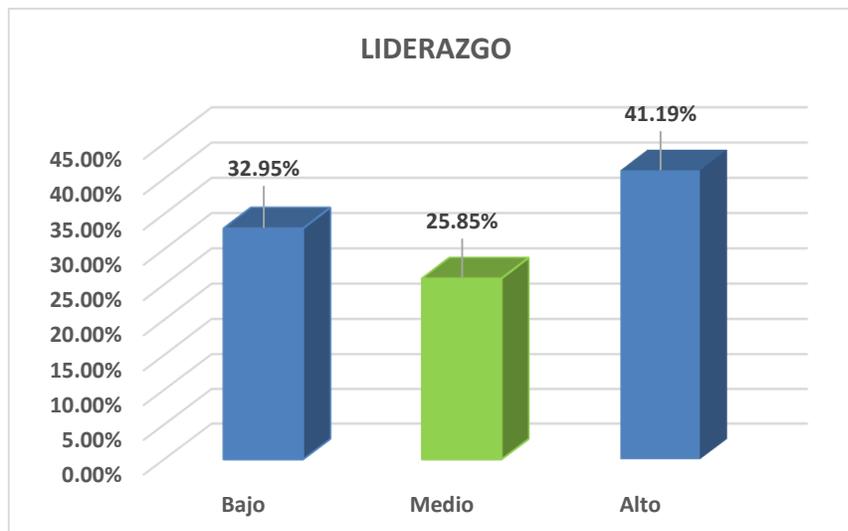


Figura 21. Gráfica Dimensión de Liderazgo

De acuerdo con Chiavenato (2009) “Propiciar el liderazgo en la organización significa orientar a las personas, definir objetivos y metas, ampliar horizontes, evaluar el desempeño y ofrecer realimentación” (p.289). Al observar los datos de las Tabla 18 y Figura 21, notamos que 41.19% de la muestra opina que el nivel de liderazgo es alto, al acatar las órdenes asignadas, y en la forma en que consideran que el líder está al pendiente de las actividades de cada uno de los miembros de la organización. Sin embargo, es importante recalcar que existe un 32.95% que opina que no hay un liderazgo favorable en la organización, al considerar que a la institución no le importa la opinión del personal (ítem 6) y que la institución usa más el regaño que la motivación y las palabras de aliento (ítem10). Por lo que es relevante reconocer que existe la necesidad de un liderazgo efectivo, que fomente el desarrollo individual y laboral de los trabajadores.

## Perfil comparativo

**Tabla 19**

*Promedio dimensiones del Clima Organizacional*

DIMENSIONES	Bajo	Medio	Alto
Cooperación en la tarea	22.73%	34.09%	43.18%
Control	26.36%	27.27%	46.36%
Motivación	37.50%	15.91%	46.59%
Afiliación grupal	28.18%	26.36%	45.45%
Liderazgo	32.95%	25.85%	41.19%

Fuente: Elaboración propia basada en resultados

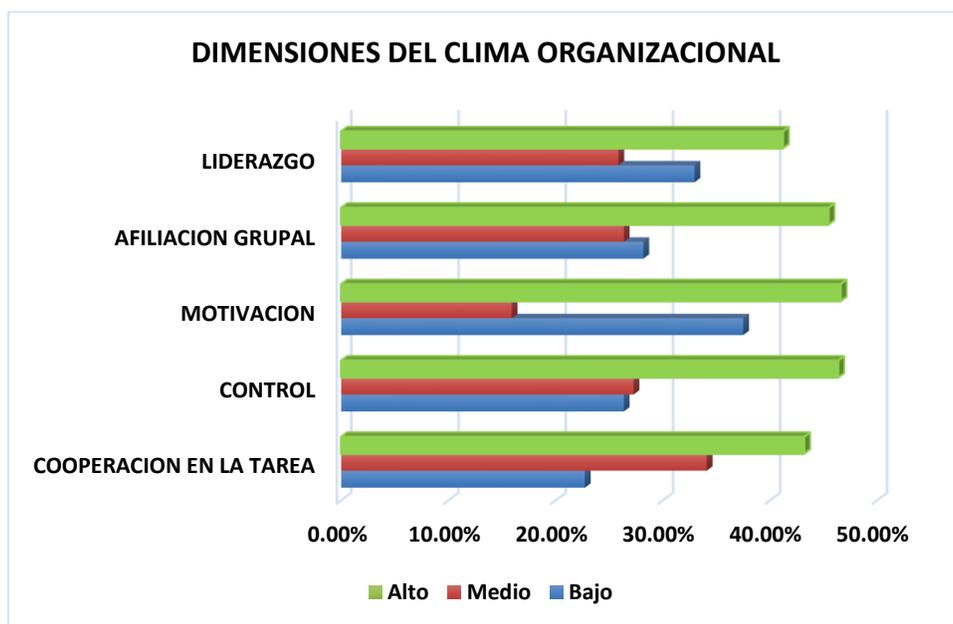


Figura 22. Gráfica Dimensiones de Clima Organizacional

Finalmente, al revisar los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones del clima en la organización, de acuerdo a la escala establecida, podemos observar que se tiene una tendencia desfavorable; pese a que en la mayoría de las respuestas se obtuvieron porcentajes en el nivel alto.

Trayendo consecuencias que afectan tanto a la organización como a los trabajadores. Siendo necesario la implementación de mejoras en la cooperación en la tarea, el control, la motivación, la afiliación grupal y en el estilo de liderazgo de la organización.

### **5.2.3. Compromiso organizacional**

Para efectos de medir el factor organizacional llamado Compromiso Organizacional, se utiliza el instrumento Cuestionario OCQ (Sager y Johnson 1989) y Escalas de Allen y Meyer (Meyer et al 1989). El instrumento está integrado por tres escalas, como se detalla en la Tabla 13. Escala de compromiso afectivo, que mide el apego emocional e identidad con el área laboral. Compromiso normativo, que evalúa la obligación y responsabilidad que el sujeto tiene con la organización. Y finalmente el compromiso de continuidad, que permite verificar la necesidad de permanencia en la organización, con respecto a los costos o inversiones que realiza el trabajador en la empresa y la disponibilidad de otras fuentes de trabajo.

Cada escala, contiene dos indicadores, que permiten medir el grado de compromiso de la población encuestada, a su vez cuenta con seis reactivos, siendo 18 en total. Cada reactivo está construido en escala Likert con puntajes de 1 a 7 puntos sucesivamente, que van desde, totalmente en acuerdo (7), muy de acuerdo (6), en acuerdo (5), ni de acuerdo ni en desacuerdo (4), en desacuerdo (3), muy en desacuerdo (2) y totalmente en desacuerdo (1). Algunas de las preguntas están realizadas en sentido negativo, respecto a su compromiso con la organización, por tanto, los valores de los reactivos deben ser recodificados dando el valor menor de 1 a la declaración de totalmente de acuerdo y el valor mayor de 7 a la declaración de totalmente en desacuerdo. Los ítems cuyas respuestas necesitan esta recodificación son: 10, 11, 14, 15, 18. Una vez recodificadas las respuestas, se obtiene la suma total por individuo, la cual debe ser entre 18 y 126 puntos, siendo este último el mayor grado de compromiso con la institución. Los puntajes son sumados por escala para obtener el puntaje final de la misma.

**Tabla 20***Escalas del Compromiso Organizacional*

<b>ESCALAS DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>		
<b>ESCALAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEM</b>
<b>Afectivo</b>	Identificación con la organización	6,12,18
	Involucramiento con la organización	9,14,15
<b>De Continuidad</b>	Percepción de alternativas	4,5,16
	Inversión en la organización	1,3,17
<b>Normativo</b>	Lealtad	13,8,2
	Sentido de obligación	7,10,11

Fuente: Elaboración propia con datos de Meyer y Allen 1997

De acuerdo a las escalas establecidas, se analizaron los resultados obtenidos como a continuación se detalla:

**Compromiso Afectivo**

Para identificar los resultados para esta escala de compromiso, el instrumento contiene indicadores como identificación con la organización e involucramiento con la organización, que permiten medir el apego emocional y la identidad de los trabajadores con la misma.

## Identificación con la organización

**Tabla 21**

*Resultados de indicadores de Compromiso Afectivo: Identificación con la organización*

ITEM	DESCRIPCION	Totalmente de Acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Promedio
6.	Sería muy fácil si trabajara el resto de mi vida en esta organización.	35	18	30	48	36	2	5	174
12.	Esta organización tiene para mí un alto grado de importancia personal.	112	30	65	24	9	2	0	242
18.	No me siento emocionalmente vinculado con esta organización.	2	2	3	20	90	30	84	231
<b>Totales</b>		<b>149</b>	<b>50</b>	<b>98</b>	<b>92</b>	<b>135</b>	<b>34</b>	<b>89</b>	<b>92.43</b>

Fuente: Elaboración propia basada en resultados

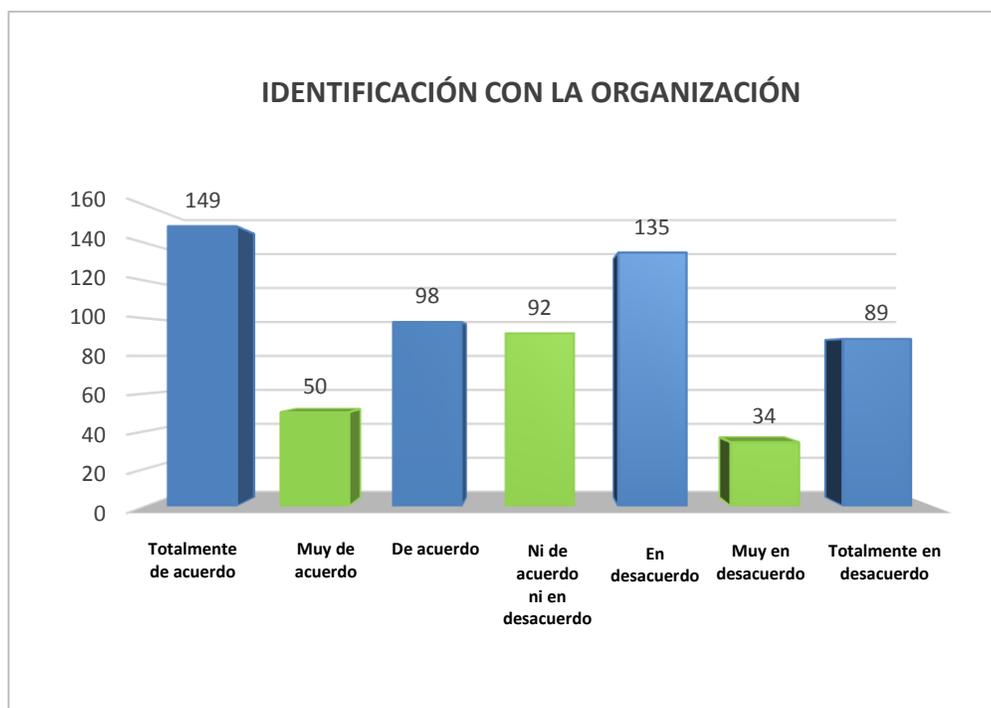


Figura 23. Gráfica del indicador de compromiso afectivo: Identificación con la organización

Al analizar los datos contenidos en la Tabla 21 y la Figura 23, podemos ver que el promedio resultante es de 92.43 puntos, en donde la mayoría de la población respondió estar totalmente de acuerdo a de acuerdo con las preguntas realizadas, lo que refleja que existe un alto grado de identificación de los empleados con la organización, con convicciones de pertenencia y de ser parte de la institución.

## Involucramiento con la organización

**Tabla 22**

*Resultados de indicadores de Compromiso Afectivo: Involucramiento con la organización*

ITEM	DESCRIPCION	Totalmente de Acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Promedio
9.	Realmente siento los problemas de mi organización como propios.	63	18	75	40	18	2	0	216
14.	No me siento como parte de la familia en mi organización.	5	2	9	32	85	18	49	200
15.	No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.	1	6	12	24	85	24	63	215
<b>Totales</b>		<b>69</b>	<b>26</b>	<b>96</b>	<b>96</b>	<b>188</b>	<b>44</b>	<b>112</b>	<b>90.14</b>

Fuente: Elaboración propia basada en resultados

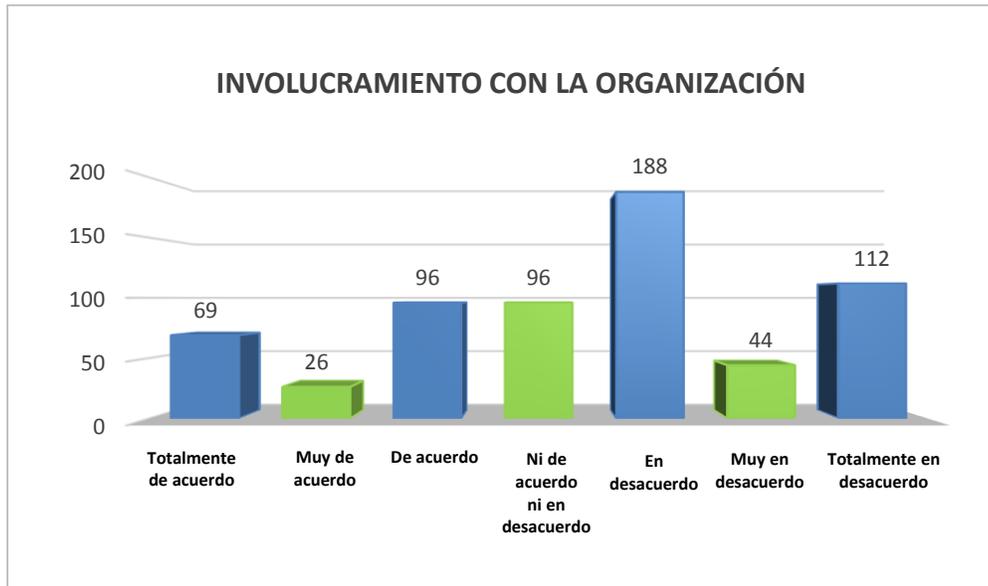


Figura 24. Gráfica de indicador de compromiso afectivo: Involucramiento con la organización

De acuerdo a los datos reflejados en la Tabla 22 y la Figura 24, podemos observar que el promedio resultante para el indicador de involucramiento en la organización es de 90.14 puntos, en donde la mayoría de la población respondió en desacuerdo con las cuestiones realizadas, considerando que las preguntas estaban en sentido negativo, lo que refleja los trabajadores consideran ser parte fundamental de la institución al considerar los problemas de la organización como propios y buscar las posibles soluciones como integrantes de un equipo, realizando actividades de manera colaborativa considerando el éxito de la organización como propio.

### Compromiso de Continuidad

Para identificar los resultados para esta escala de compromiso, el instrumento contiene indicadores como inversión en la organización y percepción de alternativas, lo que permite medir la necesidad de permanencia con respecto a los costos o inversiones que realiza el trabajador en la empresa y la disponibilidad de otras fuentes de trabajo.

## Inversión en la organización

**Tabla 23**

*Resultados de indicadores de Compromiso de Continuidad: Inversión en la organización*

ITEM	DESCRIPCION	Totalmente de Acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Promedio
1.	Si no hubiese invertido tanto de mí mismo(a) en la organización, consideraría trabajar en otra parte.	35	30	30	32	45	0	5	177
3.	Si deseara renunciar a la organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.	63	18	55	36	24	0	4	200
17.	Sería muy difícil para mí en este momento dejar a mi organización, incluso si lo deseara.	35	42	40	44	12	10	4	187
<b>Totales</b>		<b>133</b>	<b>90</b>	<b>125</b>	<b>112</b>	<b>81</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>80.57</b>

Fuente: Elaboración propia basada en resultados

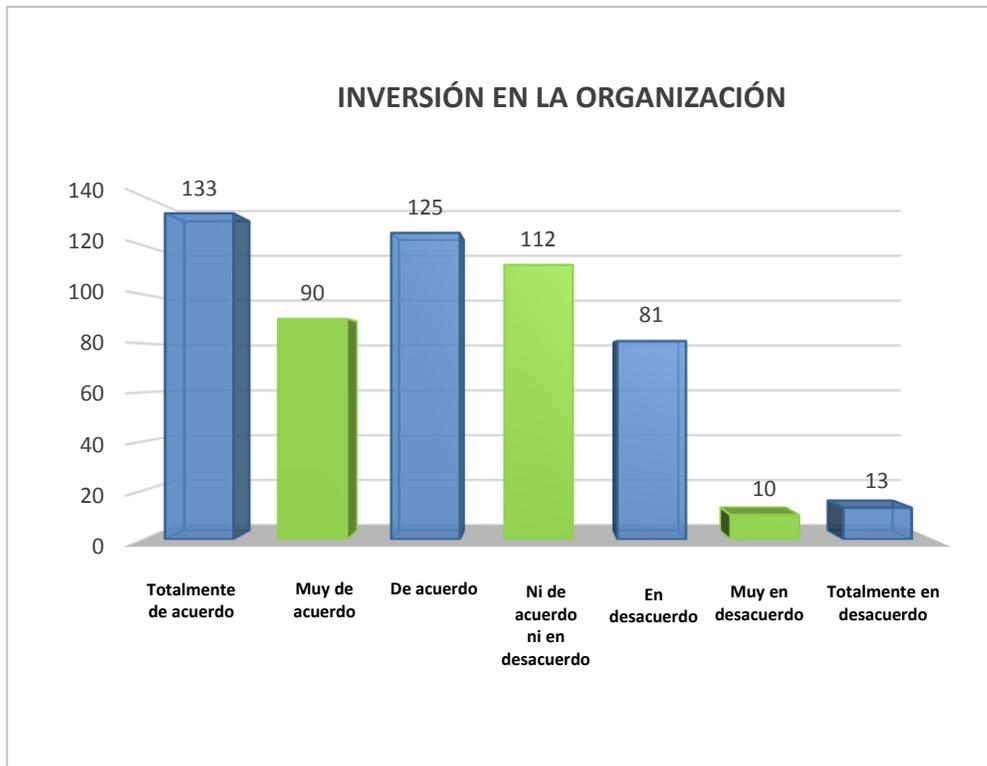


Figura 25. Gráfica de indicador de compromiso de continuidad: Inversión en la organización

Como se puede observar en la Tabla 23 y en la Figura 25, la inversión realizada por el personal en la empresa está representado por un promedio de 80.57, percibiendo que el puntaje más alto es para la respuesta totalmente de acuerdo, y posteriormente de acuerdo, lo que indica que una gran parte de los participantes cree que muchas cosas personales se verían interrumpidas, si decidieran dejar la organización.

## Percepción de alternativas

**Tabla 24**

*Resultados de indicadores de Compromiso de Continuidad: Percepción de alternativas*

ITEM	DESCRIPCION	Totalmente de Acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Promedio
4.	Permanecer en mi organización actualmente, es un asunto tanto de necesidad como de deseo.	56	42	80	28	15	0	1	222
5.	Si renunciara a esta organización, pienso que tendría muy pocas alternativas.	21	12	25	36	48	4	7	153
16.	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas.	14	0	50	52	24	4	9	153
<b>Totales</b>		<b>91</b>	<b>54</b>	<b>155</b>	<b>116</b>	<b>87</b>	<b>8</b>	<b>17</b>	<b>75.43</b>

Fuente: Elaboración propia basada en resultados

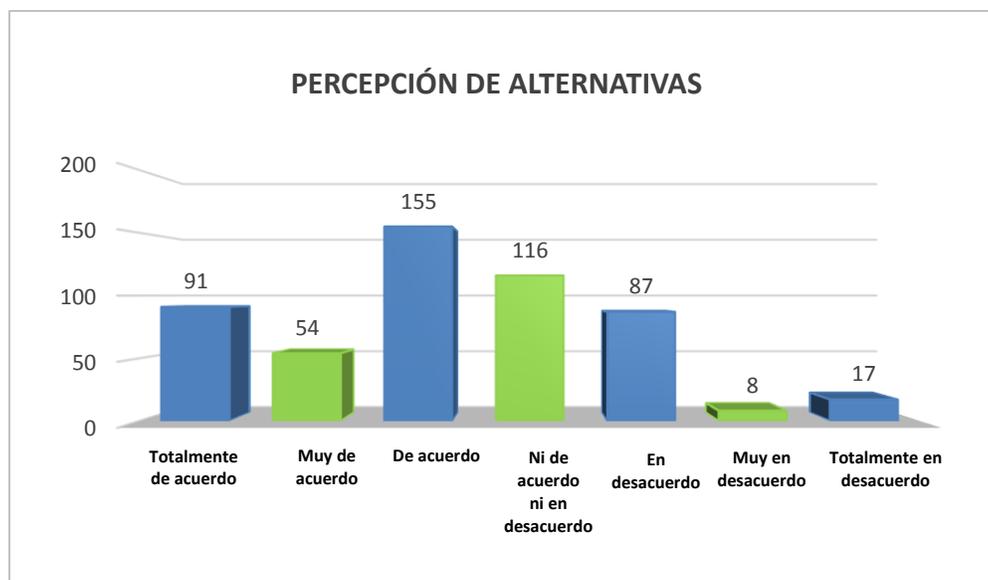


Figura 26. Gráfica de indicador de compromiso de continuidad: Percepción de alternativas

Al revisar los resultados de la Tabla 24 y Figura 26, observamos que la percepción de alternativas en la organización, está representado por un promedio de 75.43, apreciando que el puntaje más alto es para la respuesta de acuerdo, lo que demuestra varios de los trabajadores piensa que una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas, por lo que prefiere permanecer en su organización.

### Compromiso Normativo

Para identificar los resultados para esta escala de compromiso, el instrumento contiene indicadores como lealtad y sentido de obligación, lo que permite medir la evaluación de la obligación y responsabilidad que el sujeto tiene con la organización.

### Lealtad

**Tabla 25**

*Resultados de indicadores de Compromiso Normativo: Lealtad*

ITEM	DESCRIPCION	Totalmente de Acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Promedio
2.	Aunque resultara ventajoso para mí, no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora.	70	18	50	32	21	4	4	199
8.	Esta organización merece mi lealtad.	147	6	50	36	9	0	0	248
13.	Le debo mucho a mi organización.	56	18	80	36	21	2	0	213
<b>Totales</b>		<b>273</b>	<b>42</b>	<b>180</b>	<b>104</b>	<b>51</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>94.29</b>

Fuente: Elaboración propia basada en resultados

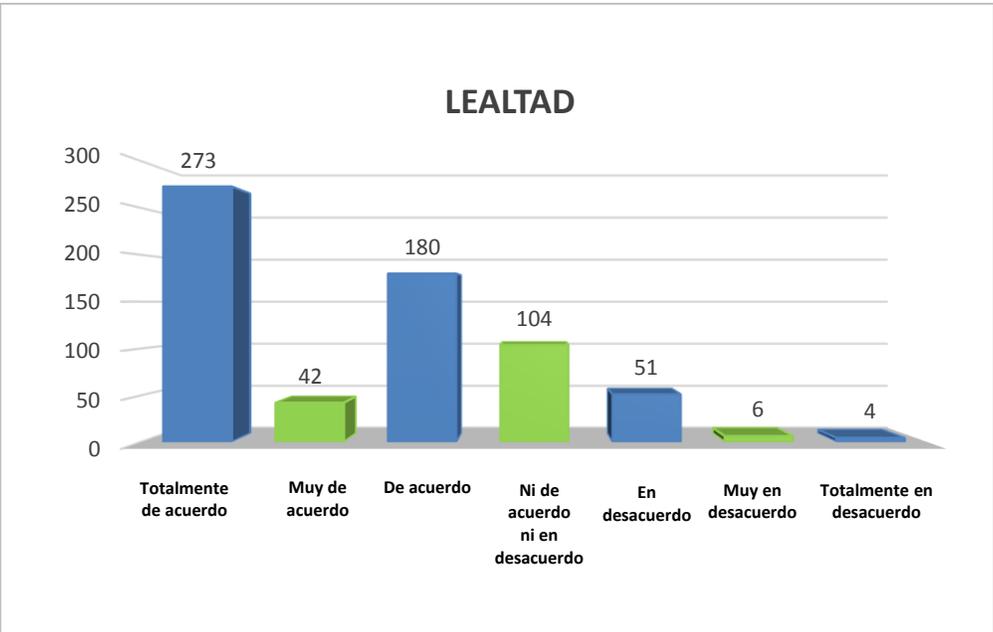


Figura 27. Gráfica de indicador de compromiso normativo: Lealtad

En la Tabla 25 y Figura 27, podemos identificar que la lealtad en la institución, está representado por un promedio de 94.29, observando que el puntaje más alto es para la respuesta totalmente de acuerdo, lo que demuestra un alto grado de compromiso de los trabajadores hacia la organización, considerando mayormente que, aunque resultara ventajoso para ellos, no sienten que sea correcto renunciar a la organización ahora, existiendo un vínculo racional y de moral.

## Sentido de obligación

**Tabla 26**

*Resultados de indicadores de Compromiso Normativo: Sentido de obligación*

ITEM	DESCRIPCION	Totalmente de Acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Promedio
7.	Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento.	35	18	45	32	45	4	2	181
10.	No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual	0	0	15	40	105	6	49	215
11.	No renunciaría a mi organización ahora, porque me siento obligado con la gente en ella.	7	8	45	20	50	18	0	148
<b>Totales</b>		<b>42</b>	<b>26</b>	<b>105</b>	<b>92</b>	<b>200</b>	<b>28</b>	<b>51</b>	<b>77.71</b>

Fuente: Elaboración propia basada en resultados

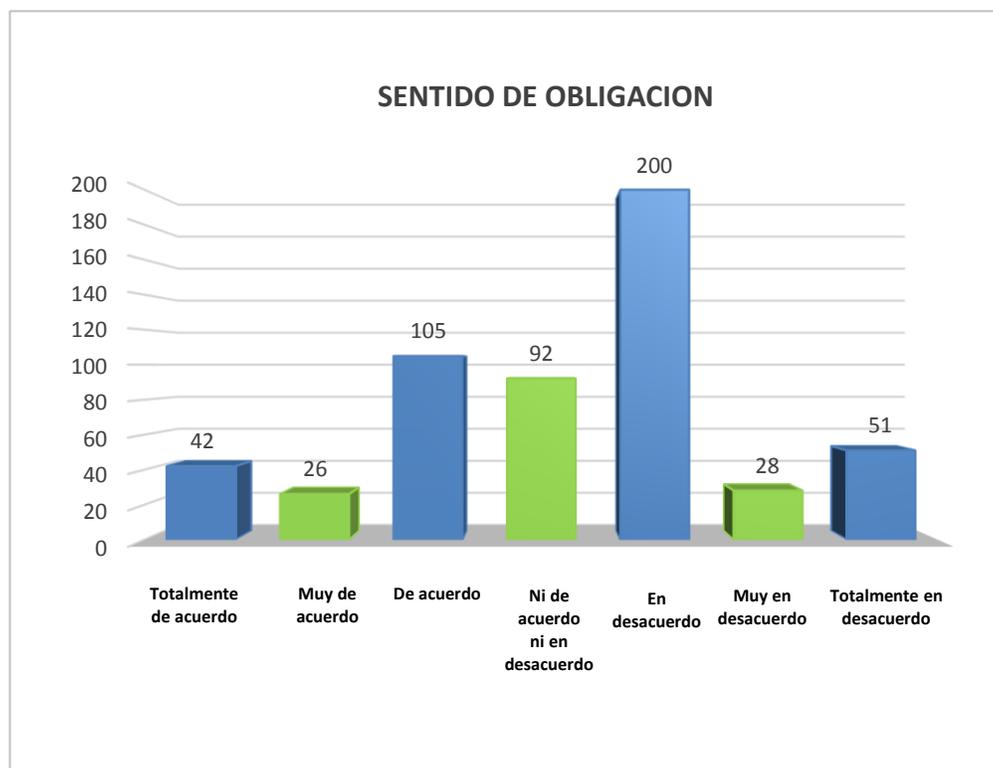


Figura 28. Gráfica de indicador de compromiso normativo: Sentido de obligación

Analizando la información de la Tabla 26 y la Figura 28, observamos que el sentido de la obligación, está representado por un promedio de 77.71, y el puntaje más alto es para la respuesta en desacuerdo, considerando que la pregunta 10 está en sentido negativo, lo que demuestra que un gran número de trabajadores opina que sienten la obligación de permanecer con la organización, y con la gente en ella, con sentimientos de reciprocidad por los beneficios obtenidos.

### Perfil comparativo

Por otra parte, se realiza un cuadro donde se resumen los promedios obtenidos para cada uno de los indicadores y escalas de compromiso organizacional, donde podemos comparar las tendencias y el grado de compromiso existente en los miembros de la organización.

**Tabla 27**

*Promedio de indicadores de Compromiso organizacional*

<b>ESCALAS DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>		
<b>ESCALAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PROMEDIO</b>
<b>AFECTIVA</b>	Identificación con la organización	92.43
	Involucramiento con la organización	90.14
<b>CONTINUIDAD</b>	Percepción de alternativas	75.43
	Inversión en la organización	80.57
<b>NORMATIVO</b>	Lealtad	94.29
	Sentido de obligación	77.71

Fuente: Elaboración propia basada en resultados

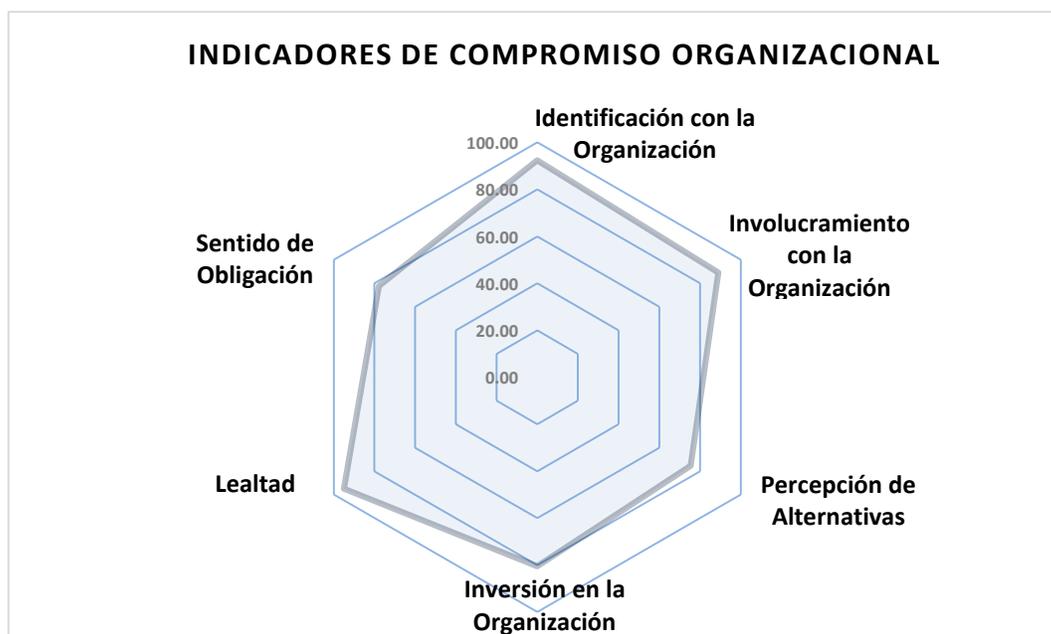


Figura 29. Radar de indicadores de compromiso organizacional en el CMA

Como podemos observar en la Tabla 27 y Figura 29, no existe una gran diferencia entre los indicadores de identificación con la organización, involucramiento con la organización y lealtad, lo que refleja que existe mayormente un compromiso afectivo, con una tendencia hacia un compromiso normativo, existiendo un apego inicialmente emocional y posteriormente racional y de moral.

**Tabla 28**

*Promedio de escalas de Compromiso organizacional*

COMPROMISO ORGANIZACIONAL	
ESCALAS	PROMEDIO
Afectivo	91.29
Continuidad	78.00
Normativo	86.00

Fuente: Elaboración propia basada en resultados



Figura 30. Gráfica comparativa de escalas de compromiso organizacional



Figura 31. Radar de escalas de compromiso organizacional en el CMA

Finalmente, al comparar los resultados mostrados en la Tabla 28, Figura 30 y Figura 31, observamos que aunque el compromiso afectivo representa la mayoría de las opiniones favorables,

no existe una gran diferencia respecto al compromiso normativo, lo que simboliza que una gran parte de los participantes, tienen un sentimiento de pertenencia hacia la organización, identificándose e involucrándose con los objetivos y logros de la misma, creando una relación del trabajador con la organización de permanencia y lealtad, con las expectativas de ser correspondidos de forma equitativa con la inversión realizada.

# Conclusiones

---

Tal y como se ha estudiado en el transcurso de la investigación, existen factores organizacionales que distinguen a la organización, los cuales influyen en el ambiente que las rodea, determinando la conducta y valores dentro de ella, así como en el compromiso y el apego de las personas que la integran.

Al analizar e identificar estos factores podemos observar la realidad en la que se desenvuelve la organización, lo que confirma la hipótesis de trabajo planteada:

**Hi:** Si se identifican los factores organizacionales que obstaculizan el cambio en la organización, entonces podemos sugerir estrategias que permita la adopción del cambio.

Lo que es validado con los resultados obtenidos. Observando que, dentro de la cultura organizacional las variables de características dominantes y liderazgo, obtuvieron una puntuación menor, lo que refleja que el éxito o fracaso de la adopción de cambios, depende en gran parte de la actitud que las personas tomen al enfrentarlos. Considerando que debe existir flexibilidad en la cultura para poder adaptarse mejor y de manera constante, intentando alcanzar que los integrantes de la organización se identifiquen con ellos y los interioricen.

En cuanto al clima en la organización, se identificaron como obstáculos las variables de cooperación en la tarea y liderazgo, considerando que estas pueden servir de conexión o de división dentro de la organización, lo que estará determinado por la forma en como sus integrantes lo perciben y el comportamiento que presentan frente a este.

Finalmente, dentro del compromiso organizacional identificamos limitantes en las variables de percepción de alternativas, inversión en la organización y sentido de la obligación, considerando que adaptarse al proceso del cambio, dependerá en gran medida del compromiso que exista entre

las personas y la organización. “Que las personas se apropien de estos cambios y con ello se logre su bienestar en el trabajo, así como su compromiso con los objetivos nuevos de la organización, reflejando esto en su desempeño” (Negrete, 2012, p.3).

Como se puede notar en los resultados de los tres factores organizacionales analizados en esta investigación el equilibrio organizacional es positivo, es decir, la cultura del clan encontrada, el clima positivo definido y el compromiso organizacional afectivo y normativo, hacen que esta organización prevalezca la cooperación, liderazgo flexible, trabajo en equipo entre otros elementos que hacen en el recurso humano un buen lugar para trabajar, reflejándose finalmente en la productividad y eficiencia de la organización. Por lo que es de gran importancia los valores, costumbres y creencias que caracterizan a la organización, así como el entorno y ambiente en el que se desenvuelve y el grado de pertenencia e identidad que existe entre sus integrantes, siendo fundamental lograr un equilibrio entre la efectividad y el control, la cooperación en la tarea y el liderazgo de la organización, a fin de cumplir con los objetivos planteados de manera eficiente y continua.

Derivado de lo anterior podemos concluir, que el éxito de la organización está completamente ligado al cumplimiento de sus objetivos y metas, lo que la obliga estar en constante desarrollo y cambio a fin de alcanzar los estándares de productividad y competitividad; tomando en cuenta al factor humano como parte fundamental de dicho proceso. Por lo que, al interpretar los resultados obtenidos es importante sugerir motivantes que propicien una mejora en el desarrollo de organización y la satisfacción de sus integrantes. Entre los más significativos podemos señalar que es necesario contar con mejoras en la comunicación, realizar un proceso de inducción al personal nuevo, lograr un liderazgo efectivo que permita fomentar la cooperación en la tarea, además de proporcionar una mejora en las condiciones laborales y que propicien una motivación continua, a fin alinear los objetivos de la organización y sus miembros, que provean la capacidad de innovar y transformarse en forma eficiente.

## Referencias

---

- Arias Galicia, F. (2001). El Compromiso Personal hacia la organización y la Intención de Permanencia: Algunos factores para su incremento. Recuperado el 15 de julio del 2004, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39520002>
- Ávila Baray, H.L. (2006) Introducción a la metodología de la investigación Edición electrónica. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2006c/203/](http://www.eumed.net/libros/2006c/203/)
- Bauer, T. N., & Taylor, M. S. (2001). A globalized conceptualization of organizational socialization. *International handbook of industrial, work, and organizational psychology*, 1, 409-423.
- Becker, H.S. Notes on the concept of commitment. *The American Journal Sociology*. Chicago, v. 66, n. 1, p. 32-40. 1960.
- Brunet, L. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. Editorial Trillas. México
- Brunet, L., & Likert, R. (1997). El clima de trabajos en las organizaciones. Definición. Diagnóstico y Consecuencias. Editorial Trillas. México.
- Cáceres, M. G., & Mayo, A. R. P. (2013). Organización escolar y resultados educativos: realidades y perspectivas en Tabasco. Universidad del Valle de México Campus Villahermosa.
- Cameron, Kim S. y Quinn, Robert E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values Framework. New York: Addison Wesley.
- Caraveo, M. D. C. S. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La Dinámica del Éxito en las organizaciones. Segunda edición McGraw-Hill.
- Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, McGraw-Hill/ Interamericana, editores 2004, Págs.559. P.10.

- Chiavenato, Idalberto. Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones, editora Mc Grawhill 2ª Edición, México, 2009
- Cipriano, L. G. A. (2014). Proceso administrativo. Grupo Editorial Patria.
- Correa, F. A., & Montes, F. J. L. (1995). Un análisis del conflicto y ambigüedad de rol mediante un sistema de ecuaciones estructurales. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, 1(2), 147-156.
- Cortes Manrique, M. (2016). Factores psicosociales de trabajadores en alto riesgo. Recuperado de <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/handle/6789/2767>
- Dávila L. de Guevara, C. (2001). Teorías Organizacionales de Administración (Segunda Edición ed.). Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- De la Peña, Ricardo y Rosario Toledo Laguardia (1995), Cómo acercarse a la sociología, Limusa, México.
- Dictionaries, O. (2012). Oxford Latin Dictionary. Oxford University Press. Definición de cultura. Acceso <http://www.oxforddictionaries.com/es/definicion/espanol/cultura>
- Enríquez Martínez, Álvaro. (2007). La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional. Universidad Psychologica, 6(1), 155-162. Recuperado em 17 de fevereiro de 2017, de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-92672007000100015&lng=pt&tlng=es](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672007000100015&lng=pt&tlng=es).
- Fernández Aguerre, T. (2004). Clima Organizacional en las escuelas. Un enfoque comparativo para México y Uruguay.
- Fernández, J. M. S. (2002). Cultura de la organización y centro educativo (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid).
- Fidias, G. (2006). Arias. El Proyecto de Investigación, introducción a la metodología científica". edt: Episteme, ca 5ta edición. Caracas, Venezuela.
- French, W. & Bell, C. (1995). Desarrollo organizacional. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

- García Rubiano, M., Rubio, P. A., & Bravo, L. (2007). Relation between psycho-social risk factors and the resistance to change organizational in personnel of security of a company of the tertiary economic sector. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 3(2), 301-315.
- García Santillán, Arturo y Uscanga Guevara Ma. Teresa: (2008) "Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo" Edición electrónica. Texto completo en [www.eumed.net/](http://www.eumed.net/) Universidad de Málaga
- García, M., & Ibarra, L. (1999). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato. R. SAMPIERI, Metodología de la Investigación
- George, C. S., & Medina, M. D. L. Á. (2005). Historia del pensamiento administrativo. Pearson Educación.
- Gil, F., & Alcover, C. M. (2003). Introducción a la Psicología de las Organizaciones. Madrid. Alianza Editorial.
- Goikoetxea, J. (2010). Cultura organizacional". España
- K. Lewin Field Theory in Social Science Harper, New York (1951)
- Kerlinger, F.N. & Lee, H.B. (2002) Investigación del Comportamiento: Métodos de Investigación en ciencias sociales, México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Kriegel, D. B. R. (1996). De las vacas sagradas se hacen las mejores hamburguesas. Editorial Norma.
- Landaeta y Amoeiro (1996). En búsqueda de un cambio permanente. Revista Calidad Empresarial, No 15, Caracas.
- Levin, R., & Rubin, D. (2004). Estadística para Administración y Economía. México: Pearson.
- Magretta, J., & Stone, N. (2003). Qué es el management: cómo funciona y por qué nos afecta a todos. Ediciones Urano, SA.
- Marchant, L. (2006). Factores organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento estratégico del personal. *Ciencias Sociales Online*, 3(1), 58-69.
- Martínez N., (2007) Sociología, módulo I, 1ª Edición, Rio Cuarto

- Méndez Álvarez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia, Bogotá. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J.; Smith, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, v. 4, n. 7, p. 538-551, 1993.
- Negrete Jiménez, C: "Gestión del cambio organizacional", en *Contribuciones a la Economía*, septiembre 2012, en [www.eumed.net/ce/2012](http://www.eumed.net/ce/2012)
- Negrete Jiménez, C: "La dinámica del líder en el proceso del cambio organizacional", en *Contribuciones a la Economía*, septiembre 2012, en [www.eumed.net/ce/2012](http://www.eumed.net/ce/2012)
- Omar, A., &Urteaga, F. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 13(2), 353-372.
- Pino, Y. A., & Vélez, A. L. P. (2002). Cultura organizacional+ perfeccionamiento empresarial= premio a la excelencia. *Folletos Gerenciales*, 6(2).
- Rada, C. A. G. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta colombiana de psicología*, 11, 97-113
- Ramió, C. (1999). *Teoría de la organización y administración pública*. Tecnos
- Ramírez, Liberio Vicorino, Flores Velásquez, Fernando, *Perspectivas en la Sociología de las Organizaciones para el estudio de la supervisión escolar Tiempo de Educar [en línea] 2006, 7 (julio-diciembre): [Fecha de consulta: 16 de febrero de 2017] Disponible en:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31171404> ISSN 1665-0824*
- Robbins, S. (1999). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, N, & Latorre, V. (2011). Cultura y liderazgo en la industria de la construcción chilena. *Revista de la construcción*, 10(3), 64-74. Recuperado en 08 de junio de 2016, de [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-915X2011000300007&lng=es&tlng=es.10.4067/S0718-915X2011000300007](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-915X2011000300007&lng=es&tlng=es.10.4067/S0718-915X2011000300007)

- Schein E., (1988), "La Cultura empresarial y el liderazgo", Ed. Plaza & Janes S.A., Esplugues de Llobregat (Barcelona).
- Soria, V. M., & Soria, V. (1982). Relaciones humanas. Editorial Limusa
- Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge Comportamiento Organizacional. ISBN 978-607-32-1980-8, Editorial Pearson 15a Edición, 2013
- Tanoira, F. G. B. (2012). Importancia y aplicaciones de los conceptos de la creatividad en empresas constructoras. Ingeniería, 16(2), 141-149.
- Vargas Hernández, J.G.: (2007) La culturocracia organizacional en México, Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007b/](http://www.eumed.net/libros/2007b/)
- Vela, H. H., Garrido, N. P., & Pérez, M. C. R. (2016). Diseño De Instrumento Para Evaluar Clima Organizacional De Universidades Públicas En México. European Scientific Journal, ESJ, 12(28).
- Viafara Sandoval, H. (2015). Las organizaciones alternativas: Una mirada comprensiva desde "los bordes" Y mediante el uso de las categorías Micropoderes y re-existencia. 2). Univ Pontifica Comillas.

# Índice de Tablas

---

Tabla 1	Metodología de la investigación	12
Tabla 2	Características de la muestra	14
Tabla 3	Principales aportaciones de la Escuela del comportamiento organizacional	31
Tabla 4	Instrumento de medición de Clima Organizacional Likert	42
Tabla 5	Proceso metodológico de la investigación	46
Tabla 6	Características de la población	49
Tabla 7	Constructo de Cultura Organizacional	52
Tabla 8	Alpha de Cronbach constructos	54
Tabla 9	Codificación de los datos de la muestra	56
Tabla 10	Promedios de las dimensiones de la Cultura Organizacional Actual	60
Tabla 11	Promedios de las dimensiones de la Cultura Organizacional Preferente	62
Tabla 12	Resultados tipo de Cultura Organizacional Actual y Preferente	64
Tabla 13	Dimensiones del Clima Organizacional	67
Tabla 14	Resultados de la dimensión Cooperación en la tarea	67
Tabla 15	Resultados de la dimensión Control	69
Tabla 16	Resultados de la dimensión Motivación	70
Tabla 17	Resultados de la dimensión Afiliación grupal	71
Tabla 18	Resultados de la dimensión Liderazgo	72
Tabla 19	Promedio dimensiones del Clima Organizacional	74
Tabla 20	Escalas del Compromiso Organizacional	76
Tabla 21	Resultados de indicadores de Compromiso Afectivo: Identificación con la organización	77
Tabla 22	Resultados de indicadores de Compromiso Afectivo: Involucramiento con la organización	78

Tabla 23	Resultados de indicadores de Compromiso de Continuidad: Inversión en la organización	80
Tabla 24	Resultados de indicadores de Compromiso de Continuidad: Percepción de alternativas	82
Tabla 25	Resultados de indicadores de Compromiso Normativo: Lealtad	83
Tabla 26	Resultados de indicadores de Compromiso Normativo: Sentido de obligación	85
Tabla 27	Promedio de indicadores de Compromiso organizacional	86
Tabla 28	Promedio de escalas de Compromiso organizacional	87

# Índice de Figuras

---

Figura 1	Mapa conceptual del capítulo I	7
Figura 2	Mapa conceptual del capítulo II	15
Figura 3	Mapa conceptual del capítulo III	26
Figura 4	Atributos del líder de acuerdo a su cultura predominante	35
Figura 5	Mapa conceptual del capítulo IV	45
Figura 6	Mapa conceptual del capítulo V	55
Figura 7	Género de la muestra	57
Figura 8	Edades de la muestra	57
Figura 9	Años de servicio prestados	58
Figura 10	Nivel jerárquico	58
Figura 11	Gráfica comparativa de la cultura organizacional actual	61
Figura 12	Gráfica de la cultura organizacional actual	61
Figura 13	Gráfica de la cultura organizacional preferente	62
Figura 14	Gráfica comparativa de la cultura organizacional preferente	63
Figura 15	Gráfica tendencia de la cultura organizacional actual y preferente	64
Figura 16	Gráfica comparativa de la cultura organizacional actual y preferente	65
Figura 17	Gráfica Dimensión de Cooperación en la tarea	68
Figura 18	. Gráfica Dimensión de Control	69
Figura 19	Gráfica Dimensión de Motivación	70
Figura 20	Gráfica Dimensión de Afiliación grupal	71
Figura 21	Gráfica Dimensión de Liderazgo	73
Figura 22	Gráfica Dimensiones de Clima Organizacional	74

Figura 23	Gráfica del indicador de compromiso afectivo: Identificación con la organización	77
Figura 24	Gráfica de indicador de compromiso afectivo: Involucramiento con la organización	79
Figura 25	Gráfica de indicador de compromiso de continuidad: Inversión en la organización	81
Figura 26	Gráfica de indicador de compromiso de continuidad: Percepción de alternativas	82
Figura 27	Gráfica de indicador de compromiso normativo: Lealtad	84
Figura 28	Gráfica de indicador de compromiso normativo: Sentido de obligación	85
Figura 29	Radar de indicadores de compromiso organizacional en el CMA	87
Figura 30	Gráfica comparativa de escalas de compromiso organizacional	88
Figura 31	Radar de escalas de compromiso organizacional en el CMA	88



Cuernavaca, Morelos a 21 de octubre de 2016

**MTRO. LUIS LAVAT GUINEA**  
RECTOR DEL CENTRO MORELENSE DE LAS ARTES  
PRESENTE

Aunado a un cordial saludo, la que suscribe **C. Beatriz Adriana Sánchez Mallida**, estudiante de la **Maestría de Administración en Organizaciones**, de la **Universidad Autónoma del Estado de Morelos**, por este medio me dirijo a usted para solicitarle su apoyo y autorización para la aplicación de instrumentos de recolección de datos al personal administrativo y operativo de la Institución que usted dignamente dirige, el día 28 de octubre del año en curso a las 11:00 hrs.

Los cuales servirán de base para el trabajo de investigación "Factores organizacionales que obstaculizan el cambio en las organizaciones".

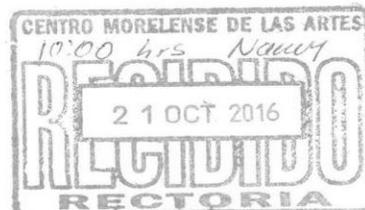
Sin otro particular y agradeciendo de antemano el apoyo para la culminación de este proyecto, le envío un cordial saludo.

ATENTAMENTE



**C.P. BEATRIZ ADRIANA SÁNCHEZ MALLIDA**  
ESTUDIANTE DE LA MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN EN ORGANIZACIONES

c.c.p. Archivo



**TEST DE FACTORES ORGANIZACIONALES  
PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO**

No. de Folio: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** El presente cuestionario tiene como finalidad conocer algunos aspectos relacionados con el ambiente organizacional de su institución.

**SECCIÓN I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.**

Instrucciones: Señale con una X la respuesta que corresponda en cada caso.

**1. Sexo:**

- Masculino
- Femenino

**2. Edad**

- 20 a 29
- 30 a 39
- 40 a 49
- 50 a 59.
- Más de 60

**3. Años de servicio:**

- 0 a 5.
- 5 a 10
- 11 a 15
- 16 o mas

**4. Nivel Jerárquico:**

- Altos mandos
- Mandos medios
- Personal de apoyo

## SECCIÓN II. CLIMA ORGANIZACIONAL.

**Instrucciones:** Las siguientes declaraciones describen las condiciones de trabajo de su organización. Por favor especifique en qué medida cada una de ellas corresponde a la situación que se presenta en su trabajo. Marque con una X su respuesta. No hay respuestas correctas o incorrectas. Sus respuestas son anónimas.

	5 SIEMPRE	4 CON FRECUENCIA	3 A VECES	2 POCAS VECES	1 NUNCA
1.- El personal de la organización es colaborativo.					
2.- En esta organización te mandan a hacer más actividades de las que le corresponden.					
3.- El personal que labora aquí es creativo e innovador.					
4.- La relación entre el personal es poco amistosa.					
5.- A la institución le preocupa el bienestar del personal de la organización.					
6.- A la institución no le importa la opinión del personal.					
7.- El personal acata las órdenes asignadas.					
8.- La institución controla la asistencia y el trabajo del personal.					
9.- El personal de la organización cuenta con valores morales.					
10.- La institución usa más el regaño que la motivación y las palabras de aliento.					
11.- El personal no protesta cuando tiene que trabajar horas extra.					
12.- Los amigos más íntimos del personal son sus compañeros de trabajo.					
13.- El personal considera a su jefe inmediato como amigo pero no como superior.					
14.- El jefe inmediato y la dirección general tratan de mantener su distancia social con el personal.					
15.- La dirección general da oportunidad al personal de expresar puntos de vista.					
16.- La dirección general no permite que el personal decida sobre los procedimientos de trabajo.					
17.- Al personal le gusta su trabajo y están orgullosos de pertenecer a la Organización.					
18.- La dirección general está pendiente de las necesidades del personal.					
19.- El personal habla constantemente acerca de abandonar su trabajo o transferirse a otra organización.					
20.- El personal se respeta entre sí.					
21.- La dirección general y el jefe inmediato comunica amablemente al personal sus errores y faltas.					
22.- Los reglamentos impuestos por la institución son incuestionables.					
23.- La dirección general y el jefe inmediato consulta al personal sobre los procedimientos de trabajo.					
24.- La dirección general visita regularmente las oficinas para supervisar el desempeño de los trabajadores.					

### SECCIÓN III. CULTURA ORGANIZACIONAL.

**Instrucciones:** Las siguientes declaraciones permiten identificar los valores culturales básicos de la institución. No hay buenas o malas respuestas, así como no hay buena o mala cultura organizacional. Sea tan preciso como pueda en responder cada una de las declaraciones. Divida los 100 puntos entre las 4 alternativas y de un mayor número de puntos a la alternativa que es más similar a su organización. Señalando las condiciones de cómo es ahora y como quisiera que fuera en 5 años.

	<b>Características Dominantes</b>	<b>Ahora</b>	<b>Preferida</b>	<b>Puntaje</b>
<b>A</b>	La organización es un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.			
<b>B</b>	La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a poner de su parte y tomar riesgos.			
<b>C</b>	La organización es muy orientada a los resultados. Sus integrantes se preocupan mucho por realizar el trabajo. La gente es muy competitiva y orientado al logro.			
<b>D</b>	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace.			
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

<b>2</b>	<b>Liderazgo Organizacional</b>	<b>Ahora</b>	<b>Preferida</b>	<b>Puntaje</b>
<b>A</b>	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo, se encarga de guiar, facilitar o fomentar las actividades.			
<b>B</b>	El liderazgo en la organización se considera que generalmente ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación, o la asunción de riesgos.			
<b>C</b>	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo y orientado a los resultados.			
<b>D</b>	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo de coordinación, organización y eficiencia caracterizado por una confianza mutua con el grupo de trabajo.			
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

<b>3</b>	<b>Gestión de Empleados</b>	<b>Ahora</b>	<b>Preferida</b>	<b>Puntaje</b>
<b>A</b>	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.			
<b>B</b>	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la toma de riesgo individual, la innovación y la libertad.			
<b>C</b>	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por una competencia de difícil manejo, alta demanda y logros propuestos.			
<b>D</b>	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.			
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

<b>4</b>	<b>Cohesión Organizacional</b>	<b>Ahora</b>	<b>Preferida</b>	<b>Puntaje</b>
<b>A</b>	La cohesión que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.			
<b>B</b>	El Cohesión que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.			
<b>C</b>	La cohesión que mantiene unida a la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas.			
<b>D</b>	La Cohesión que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. El mantenimiento de una organización que funcione sin problemas es importante.			
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

<b>5</b>	<b>Énfasis Estratégicos</b>	<b>Ahora</b>	<b>Preferida</b>	<b>Puntaje</b>
<b>A</b>	La organización hace hincapié en el desarrollo humano. Alta confianza, la apertura y la participación persisten.			
<b>B</b>	La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y la búsqueda de oportunidades es valorada.			
<b>C</b>	La organización hace hincapié en las acciones de la competencia y el rendimiento. Se cuenta con objetivos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado.			
<b>D</b>	La organización hace hincapié en la permanencia y estabilidad. Eficiencia, control y tienen menor prioridad en las operaciones que son importantes.			
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

<b>6</b>	<b>Criterios de Éxito</b>	<b>Ahora</b>	<b>Preferida</b>	<b>Puntaje</b>
<b>A</b>	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso de los empleados, y la preocupación por la gente.			
<b>B</b>	La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o más recientes. Es un producto líder e innovador.			
<b>C</b>	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. Liderazgo en el mercado competitivo es la clave.			
<b>D</b>	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación normal y la producción de bajo costo son fundamentales.			
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

## SECCIÓN IV. COMPROMISO ORGANIZACIONAL.

### Instrucciones:

En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos de la institución en que trabaja, marcando con una X en la respuesta que consideres más adecuada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas correctas o incorrectas

(Recuerde escoger la casilla que corresponde a su respuesta en las columnas de la derecha)

		Totalmente de Acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1.	Si no hubiese invertido tanto de mí mismo(a) en la organización, consideraría trabajar en otra parte.							
2.	Aunque resultara ventajoso para mí, no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora.							
3.	Si deseara renunciar a la organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.							
4.	Permanecer en mi organización actualmente, es un asunto tanto de necesidad como de deseo.							
5.	Si renunciara a esta organización, pienso que tendría muy pocas alternativas.							
6.	Sería muy fácil si trabajara el resto de mi vida en esta organización.							
7.	Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento.							
8.	Esta organización merece mi lealtad.							
9.	Realmente siento los problemas de mi organización como propios.							
10.	No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual							
11.	No renunciaría a mi organización ahora, porque me siento obligado con la gente en ella.							
12.	Esta organización tiene para mí un alto grado de importancia personal.							
13.	Le debo mucho a mi organización.							
14.	No me siento como parte de la familia en mi organización.							
15.	No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.							
16.	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas.							
17.	Sería muy difícil para mí en este momento dejar a mi organización, incluso si lo deseara.							
18.	No me siento emocionalmente vinculado con esta organización.							