

ASOCIACIÓN ENTRE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y EL COMPROMISO LABORAL EN UNA DEPENDENCIA PÚBLICA

Fecha de Recepción
 02/05/2022

Fecha de Aceptación
 30/06/2022



MA Luis David Hoz Morales

Universidad Veracruzana
 dahoz3006@gmail.com
 México

ORCID ID

Licenciado en Administración graduado en 2012 de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana (UV) región Xalapa y Maestro en Administración egresado del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la misma institución. Ha sido ponente en Congresos internacionales en el campo del conocimiento administrativo. En el ámbito laboral, se ha desempeñado principalmente en Instituciones de Educación Superior (IES) ocupando puestos relacionados con funciones y actividades administrativas. Actualmente ocupa desde el año 2021, el puesto de Coordinador Administrativo de la Contraloría General de la Universidad Veracruzana.



Dra. Teresa García López

Universidad Veracruzana
tgarcia@uv.mx
México

ORCID ID

Doctora en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Maestra en Administración del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y licenciada en Administración de Empresas, de la Universidad Veracruzana (UV). Actualmente es investigadora de tiempo completo de la Universidad Veracruzana, Coordinadora de la Academia por Área de conocimiento de investigaciones del IIESCAUV. Decana 2017 del Área Económico-Administrativa de la UV. Perfil PRODEP. Evaluadora de proyectos de Conacyt, Prodep, PNPC, ANFECA. Cultiva las sublíneas de Generación y Aplicación del Conocimiento de Gestión administrativa, Evaluación y Sistemas de información en las organizaciones.



Dra. Marisa Pérez Tirado

Universidad Veracruzana
marisaperez@uv.mx
México

ORCID ID

Doctora en Administración y Desarrollo Empresarial por el Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica, Maestra en Administración de Personal y Recursos Humanos por el Centro Mexicano de Estudios de Posgrado, Licenciada en Relaciones Industriales por la Universidad Veracruzana. Actualmente es Técnico Académico del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA) de la Universidad Veracruzana. Es Coordinadora de la Academia por Área de Conocimiento de Organización y Sistemas (IIESCA). Cultiva las líneas de investigación de Gestión Empresarial y Gestión pública en temáticas de la Gestión del capital humano, Emprendimiento y Gestión de las MIPYMES.

Resumen

El Compromiso Organizacional se considera una actitud de los colaboradores deseable para toda organización. La falta de compromiso puede llevarlos a una actitud de indiferencia en sus resultados laborales. Por otra parte, quien realiza la Gestión Administrativa puede incurrir en prácticas o implementar políticas que podrían ser percibidas de manera negativa por los colaboradores de la organización afectando con ello el compromiso que tengan con la misma. En este trabajo, se tuvo el objetivo de determinar si existía una asociación entre el Compromiso Organizacional de los colaboradores de una dependencia pública y la percepción que tienen sobre la Gestión Administrativa. Se utilizó un enfoque cuantitativo, no experimental, transversal, con alcance relacional. Se usó la encuesta, mediante un cuestionario conformado por 54 ítems, 7 concernientes a datos generales del encuestado, y 47 con cuatro opciones de respuesta ordinal tipo Likert, correspondientes a las variables y sus dimensiones. Se recopiló la información mediante censo de 52 trabajadores administrativos. Se encontró una percepción favorable en casi todas las dimensiones de la Gestión Administrativa estudiadas, identificándose áreas de oportunidad de mejora tales como reconocimiento al desempeño, igualdad de condiciones laborales y comunicación. El compromiso afectivo fue el de mayor presencia en los colaboradores. Se determinó a través del coeficiente de correlación de Spearman, la existencia de asociación bilateral positiva y significativa entre el Compromiso Organizacional y la percepción de la Gestión Administrativa, comprobando con ello, la hipótesis planteada en este trabajo de investigación.

Palabras clave: gestión; administración; compromiso organizacional; dependencia pública.

**THE ASSOCIATION BETWEEN
ADMINISTRATIVE MANAGEMENT AND
LABOR COMMITMENT IN A PUBLIC AGENCY**

**ASSOCIATION ENTRE LA GESTION
ADMINISTRATIVE ET L'ENGAGEMENT DU
TRAVAIL DANS UN ORGANISME PUBLIC**

Abstract

Organizational commitment is considered a desirable attitude of any organization's collaborators. The lack of commitment can lead them to an attitude of indifference in their work results. On the other hand, whoever carries out administrative management may incur in practices or implement policies that could be perceived negatively by the organization's collaborators, affecting their commitment to it. In this study, the objective was to determine if there was an association between the organizational commitment of the collaborators of a public agency and the perception they have about its administrative management. A quantitative, non-experimental, cross-sectional approach with a relational scope was used. A survey was used through a questionnaire made up of 54 items, 7 concerning general data of the respondent, and 47 with four Likert-type ordinal response options, corresponding to the variables and

Résumé

L'engagement organisationnel est considéré comme une attitude souhaitable des collaborateurs pour toute organisation. Le manque d'engagement peut les conduire à une attitude d'indifférence dans leurs résultats de travail. D'autre part, celui qui effectue la gestion administrative peut s'engager dans des pratiques ou mettre en œuvre des politiques qui pourraient être perçues négativement par les collaborateurs de l'organisation, affectant ainsi leur engagement envers celle-ci. Dans ce travail, l'objectif était de déterminer s'il existait une association entre l'Engagement Organisationnel des collaborateurs d'un organisme public et la perception qu'ils ont de la Gestion Administrative. Une approche quantitative, non expérimentale, transversale a été utilisée, avec une portée relationnelle. L'enquête a été utilisée, au travers d'un questionnaire composé de 54 items, 7 portant sur des données générales de l'enquêté, et



their dimensions. Information was collected through a census of 52 administrative workers. A favorable perception was found in almost all the dimensions of administrative management studied, identifying areas of opportunity for improvements, such as performance recognition, equal working conditions, and communication. Affective commitment is the one with the most significant presence among the collaborators. The existence of a positive and significant bilateral association between Organizational Commitment and the perception of Administrative Management was determined through Spearman's correlation coefficient, thus verifying the hypothesis proposed in this research work.

Keywords: management; administration; organizational commitment; public agency

47 avec quatre choix de réponses ordinales de type Likert, correspondant aux variables et à leurs dimensions. Les informations ont été recueillies par le biais d'un recensement de 52 employés administratifs. Une perception favorable a été trouvée dans presque toutes les dimensions de la gestion administrative étudiées, identifiant les domaines d'opportunité d'amélioration tels que la reconnaissance de la performance, l'égalité des conditions de travail et la communication. L'engagement affectif était celui qui était le plus présent chez les collaborateurs. L'existence d'une association bilatérale positive et significative entre l'engagement organisationnel et la perception de la gestion administrative a été déterminée grâce au coefficient de corrélation de Spearman, vérifiant ainsi l'hypothèse proposée dans ce travail de recherche.

Mots clés: gestion ; la gestion; l'engagement organisationnel; dépendance publique

Introducción

La relevancia del capital humano en las organizaciones, por su contribución al logro de los objetivos de las mismas, representa un reto para su gestión. El Compromiso Organizacional se considera una actitud de los colaboradores con impactos específicos positivos, como la disminución de rotación de personal, el aumento en el rendimiento, y la mejora de la creatividad de los empleados (Fernández Mesa et al., 2017). Estos beneficios se encuentran ligados principalmente al deseo de permanencia por parte de los colaboradores comprometidos, lo que representa necesariamente su continuación en la organización. Las condiciones de trabajo del capital humano son parte de las actividades que recaen en la Gestión Administrativa de una organización, por lo que aquellas personas con la responsabilidad de cumplir esta tarea cuentan con un importante deber hacia los objetivos de la organización y las necesidades de los colaboradores.

En este documento se presentan los resultados de un proyecto de investigación que tuvo como objetivo: determinar si existe una asociación entre el Compromiso Organizacional de los colaboradores de una dirección adscrita a una dependencia centralizada de administración pública y la percepción que tienen sobre la Gestión Administrativa.

Aunque el fenómeno del Compromiso Organizacional no es un tema reciente en el ámbito de la investigación, al abordarlo, se considera que las variables relacionadas a dicho fenómeno todavía se encuentran en estudio. En este sentido, es pertinente que directivos y estrategias de las organizaciones obtengan información fiable de todos aquellos elementos que pudieran relacionarse con la presencia o ausencia de conductas humanas deseables en el entorno laboral del que están a cargo, para emprender las medidas de reforzamiento o corrección que consideren adecuadas.

Por otra parte, una gestión enfocada en desarrollar a un personal comprometido con la organización se traduce en un reforzamiento de las actividades y reducción de pérdidas para la institución, impactando en el aspecto económico tanto de la organización como del trabajador. En razón de esto, es conveniente la implementación de acciones de mejora para incentivar las

conductas de compromiso con la organización, ya que de acuerdo con Coronado-Guzmán et al. (2020) es:

... un aspecto realmente importante dada la relación que guarda con factores como el rendimiento, ausentismo y rotación de personal entre otros; es fundamental no solo para que el empleado se identifique con la organización, sino que apoya en la obtención de los resultados y produce eficiencia y eficacia en el trabajador, logrando que objetivos organizacionales y expectativas personales se sincronicen. (pág. 7)

Se considera, que los aportes de los hallazgos de este proyecto pueden abonar al estado de arte de la gestión del capital humano, y particularmente a la gestión del talento humano. Así como ser referencia para futuros estudios en temas orientados a la Gestión Administrativa, al clima organizacional, y de manera más puntual al Compromiso Organizacional.

Planteamiento del problema

Con relación a los clientes internos (colaboradores), Suárez (2013), comenta que prevalece en las organizaciones y su administración la idea de que las personas deberían estar felices por el hecho de tener un trabajo. En este sentido, se refiere a la problemática que representa seguir cosificando a las personas, y considera que el compromiso de los trabajadores, debe ser abordado desde la perspectiva de las relaciones humanas, y no de los recursos humanos. En la actualidad, puede percibirse una carencia en el desarrollo del Compromiso Organizacional, referido éste como un “estado en el que el empleado se identifica con una organización y sus metas, y quiere seguir formando parte de ella” (Robbins, 2004, pág. 72).

La situación se expresa de manera notoria, aunque no exclusiva, en el sector público, en donde es frecuente encontrarse con actitudes, acciones y/o expresiones tales como “no compete a mis funciones”; negarse a participar en actividades que requieran laborar en un horario fuera del tradicional; presentar resultados que no corresponden al tiempo de su ejecución (baja productividad), enfocarse en actividades personales que no competen al trabajo, usando tiempos y recursos laborales, entre otras.

Por otra parte, se puede conceptualizar a la Gestión Administrativa como “todas aquellas acciones que se deben administrar y liderar para alcanzar los objetivos concertados desde un principio en determinadas tareas” (Garzón Rodríguez, 2011, pág. 32). Al respecto, Münch Galindo (2015), proporciona la definición de Gestión Administrativa, señalando que es un “proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad, eficiencia, y calidad” (pág. 27).

El problema percibido en cuanto a la gestión, como temática de este proyecto, radica en que las acciones de la persona que ejecuta la administración, en el afán de realizar una coordinación eficaz y eficiente de los recursos, puede incurrir en prácticas o políticas que podrían ser percibidas de una manera negativa por los colaboradores de la organización: como un exceso de burocratización, un obstáculo en la obtención de recursos para la ejecución de su labor, o un control excesivo de su actuar, por ejemplo. Esta percepción a su vez, podría limitar un clima organizacional adecuado, en el que el trabajador se sienta identificado, satisfecho y desarrolle su sentido de pertenencia.

Es conveniente mencionar que un bajo o nulo nivel de compromiso, representa para las organizaciones una problemática grave y real, puesto que implica probablemente, por un lado, una disminución en el interés del trabajador para realizar su función mostrando poca eficiencia y productividad, y por el otro, una pérdida de interés por permanecer en la institución, lo que conllevaría a un elevado nivel de rotación de personal o la presencia de “conductas de retirada” ya sean físicas o psicológicas.

Por ello, es fundamental para los directivos de las organizaciones, conocer los elementos que puedan estar relacionados al Compromiso Organizacional con el interés de que pueda fortalecerse por sus colaboradores, y evitar así los efectos negativos que puedan tener lugar. En el presente proyecto, se analizó si la Gestión Administrativa, como parte de los elementos mencionados, juega un papel de importancia en el Compromiso Organizacional de los colaboradores, por lo que se estableció como pregunta de investigación:

¿Existe asociación entre el Compromiso Organizacional de los colaboradores de una

Dirección adscrita a una dependencia centralizada de administración pública, y la percepción que tienen de la Gestión Administrativa?

Hipótesis

El Compromiso Organizacional de los colaboradores de una Dirección adscrita a una dependencia centralizada de administración pública se encuentra asociado con la percepción que tienen de la Gestión Administrativa.

Variables en estudio

De acuerdo con lo establecido en la hipótesis, las variables en estudio son: 1) Percepción de la Gestión Administrativa y 2) Compromiso Organizacional, las cuales se conceptualizan en los siguientes párrafos.

Percepción de la Gestión Administrativa. Partiendo de la definición de percepción de Manzano Mier (2006), y de Gestión Administrativa de Garzón Rodríguez (2011), se puede comprender a esta variable como la representación mental que forma el individuo sobre la impresión que provocan las acciones realizadas para llevar a cabo el proceso de administración, en su sentir.

Compromiso Organizacional. “Estado en el que el empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella” (Robbins, 2004, pág. 72).

En la tabla 1, se operacionalizan las variables en estudio, se identifican las dimensiones que permitieron su medición, y se aborda su definición operacional, misma que “especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable”. (Sampieri Hernández et al., 2010, pág. 111)

Tabla 1. Conceptualización de variables y sus dimensiones

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones
Percepción de la Gestión Administrativa	<p>La percepción, es el “conjunto de procesos por los que el sujeto pasa de la impresión sensorial a la representación que finalmente se forma del medio que le rodea” (Manzano Mier, 2006).</p> <p>La gestión implica todas aquellas acciones que se deben administrar y liderar para alcanzar los objetivos concertados desde un principio en determinadas tareas, por medio de la planeación, la organización, la dirección y el control (Garzón Rodríguez, 2011, pág. 32).</p> <p>Siendo así, se puede definir la variable como la representación mental que forma el individuo sobre la impresión que provocan las acciones realizadas para llevar a cabo el proceso de administración, en su sentir.</p>	<p>Cuestionario de Gestión Administrativa de elaboración propia, constituido por un total de 29 ítems, utilizando una escala de Likert con cuatro opciones de respuesta.</p>	<p>Planeación</p> <p>Organización</p> <p>Dirección</p> <p>Control</p> <p>Clima organizacional</p>
Compromiso Organizacional	<p>Actitud hacia el trabajo [...] que se define como un estado en el que el empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella (Robins, 2004, pág. 72).</p> <p>El dimensionamiento de la variable se basa en el modelo de Meyer y Allen citado por Dávila de León & Jiménez García, 2014, págs. 273-277.</p>	<p>Adaptación del cuestionario de escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen, con 18 ítems que responden a una escala tipo Likert con 4 opciones de respuesta.</p>	<p>Compromiso afectivo</p> <p>Compromiso normativo</p> <p>Compromiso de continuación</p>

Materiales y Métodos

Los criterios de selección considerados para la identificación de la población en estudio fueron, por un lado, los colaboradores adscritos a la dependencia centralizada de administración pública localizada en la ciudad de Xalapa, Veracruz, México, sin importar su tipo de contratación, puesto o categoría, siempre que no estuvieran involucrados en actividades directivas.

Con respecto al tipo de contratación, se consideraron también a los colaboradores contratados por tiempo determinado siempre y cuando sus funciones fueran similares a las desarrolladas por personal de base. Tomando en cuenta las características antes mencionadas, el número de colaboradores identificados fue de 60, por lo que se decidió llevar a cabo un censo de los mismos.

Con la finalidad de identificar la percepción que tenían de la Gestión Administrativa los colaboradores de la dependencia en estudio, se recurrió a la implementación de la técnica de encuesta, a través de la aplicación de un cuestionario constituido por un total de 54 ítems, en los que además de siete preguntas generales, se incluyen 47 enunciados relacionados a las diversas etapas del proceso administrativo, así como el clima organizacional y los relacionados con el Compromiso Organizacional y cada una de sus dimensiones.

Se utilizó una escala tipo *Likert* con 4 opciones de respuesta 1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) De acuerdo; 4) Totalmente de acuerdo; considerando la cuarta opción de respuesta, la que correspondió a una mejor calificación del enunciado.

El instrumento se diseñó considerando para la integración de la Gestión Administrativa: 5 ítems con enunciados relacionados a la etapa de planeación; 5 ítems referentes a la de organización, 5 ítems enfocados a la de dirección, 5 ítems a la etapa de control, y por último 9 ítems concernientes al clima organizacional.

Por otra parte, con la finalidad de evaluar el Compromiso Organizacional de los colaboradores encuestados, se incluyeron en el cuestionario enunciados de la escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (citado por Dávila de León & Jiménez García, 2014, págs. 273-277). Para ello, se efectuó una adaptación de la versión del cuestionario de 18 ítems contemplada por Edel Navarro et al. (2007).

Los enunciados se seccionaron en el instrumento, conforme a las 3 dimensiones de Compromiso Organizacional identificadas por Meyer y Allen, correspondiendo 6 ítems a cada una de ellas: Compromiso afectivo, Compromiso de continuidad, y Compromiso normativo.

Para la prueba del instrumento, una primera versión del mismo fue revisada por cuatro expertos en el tema, mismos que aportaron comentarios para darle validez, por lo que se llevaron a cabo los ajustes pertinentes en su estructura y en los ítems en los que fue necesario de acuerdo con la opinión de los expertos.

Posteriormente, la fiabilidad del instrumento fue determinada a través del coeficiente de *Alfa* de *Cronbach*, tras la aplicación de una prueba piloto de 19 encuestas a personas con características similares a las de la población en estudio, se obtuvo un coeficiente de 0.922 para la variable de percepción de la Gestión Administrativa, y 0.873 para la variable de Compromiso Organizacional. Cabe mencionar que para el cálculo del coeficiente se analizaron cada uno de los enunciados, realizando los ajustes pertinentes en los ítems cuya omisión incrementaría la fiabilidad.

Se utilizó un enfoque metodológico cuantitativo, ya que el análisis de los datos recopilados se efectuó a través de la medición numérica de las variables en estudio. Adicionalmente, de acuerdo con su alcance, la investigación fue de tipo relacional, toda vez que la información obtenida se orientó a conocer si existía una asociación entre las mismas.

En cuanto a las fuentes de información usadas durante el desarrollo del proyecto, se acudió en un primer término a la investigación documental, con la finalidad de abordar teóricamente las variables. Posteriormente, se realizó una investigación de campo, a través de un cuestionario aplicado por medios electrónicos al personal de la Dirección adscrito a una dependencia centralizada de administración pública.

El diseño de la investigación fue no experimental, puesto que se observó el comportamiento de las variables directamente en el campo de estudio, sin que estas fueran manipuladas o controladas de ninguna forma. Asimismo, al tratarse de una intervención realizada en un único momento en el tiempo, fue transversal.

Para la presentación de resultados, es conveniente comentar en primer término, acerca de la manera en la que fueron recopilados, analizados e interpretados los datos obtenidos de un total de 52 colaboradores que respondieron la encuesta. Para hacerles llegar el instrumento a través de correo electrónico, primero fue necesario solicitar autorización al titular de la Dirección para llevar a cabo el estudio, a quien se le envió por el mismo medio el enlace del instrumento de recolección de información, elaborado con el software *Google Forms*.

La distribución del instrumento, se efectuó de manera jerárquica. Es decir, el titular envió el enlace a dos subdirectores, y éstos a sus respectivos jefes de departamento subordinados, quienes, por último, se encargaban de redistribuir el enlace a su personal operativo.

Los datos fueron recabados en un lapso de tres semanas, en el periodo comprendido del 4 al 22 de octubre de 2021. Cabe señalar que el llenado de la encuesta se realizó de manera voluntaria. Al concluir el periodo de recopilación de información, se contó con la participación de un total de 52 colaboradores de la Dirección en estudio.

La difusión de la encuesta fue realizada por medios electrónicos, en un contexto de contingencia derivado de la pandemia por coronavirus SARS-CoV-2, facilitó recabar la información proporcionada por aquellos trabajadores que, al momento de realizar el estudio, permanecían laborando de manera remota.

Como principal obstáculo, se presentó el bloqueo del enlace de página Web externa en los equipos de cómputo de algunos colaboradores que intentaban ingresar desde la red interna de la dependencia. Sin embargo, esta situación no tuvo mayor repercusión, ya que el enlace era accesible desde la red móvil de los celulares de dichos colaboradores, o bien, al encontrarse el enlace disponible ininterrumpidamente, se presentaba la opción de llenarse a cualquier hora desde cualquier sitio con acceso abierto a Internet.

Los datos recopilados, fueron codificados, registrados y procesados para su análisis a través del *software* de hoja de cálculo electrónica denominado Excel en su versión 13, así como el *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versión 22 y el *Minitab* versión 20, ambos considerados como *software* estadístico. Para la presentación de resultados, se usaron tablas simples; tablas cruzadas; y gráficas que a su vez facilitaron el análisis y la interpretación, de los datos.

Resultados/Discusión

Las preguntas generales que permitieron identificar las características de la población en estudio, fueron: género, edad, estado civil, escolaridad, puesto y tipo de contratación.

Con respecto al género, el 38% de los encuestados pertenecieron al género femenino y el 62% correspondió al masculino. Se puede apreciar en la Figura 1, que la mayor proporción de hombres son casados y de mujeres, solteras.

También tomando como base el género, en la Figura 1, se puede apreciar que el nivel de estudios de licenciatura en su mayoría para ambos géneros, representó la mayor proporción de los datos, lo que señala una buena preparación de los encuestados, ya que, de manera complementaria, el nivel de estudios de secundaria presentó bajos porcentajes de participación en la distribución de los mismos.

Así mismo, en cuanto a la edad la mayoría de las mujeres se encuentran en el rango de 45 a 54 años de edad, mientras que el género masculino se distribuye en su mayoría, en más de 54 años. Por último, la mayoría tanto de hombres como de mujeres, ocupan los puestos de analistas y auxiliares administrativos.

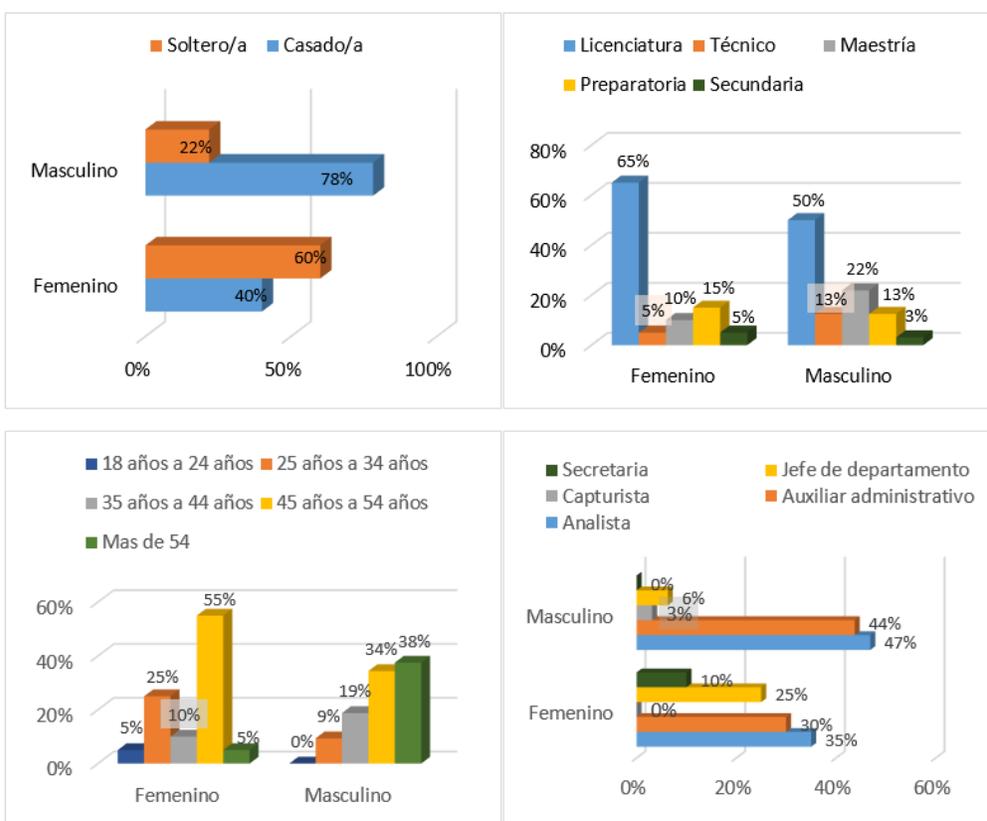


Figura 1 Distribución porcentual de las características de los encuestados por género



Cabe mencionar que, como se muestra en la tabla 2, la mayoría (81%) de los colaboradores manifestaron contar con base en su contratación. Del total de estos colaboradores de base, los mayores porcentajes correspondieron al género masculino, casados, con nivel de licenciatura, y mayores de 45 años de edad.

Tabla 2. Tipos de contratación de los encuestados

Tipo de contratación	No. de encuestados	Porcentaje
Personal de base	42	81%
Empleado Temporal Administrativo (ETA)	7	13%
Contrato eventual	3	6%
Total	52	100%

Percepción de la Gestión Administrativa

Las dimensiones que integraron la variable de Percepción de la Gestión Administrativa fueron: *Planeación, Organización, Dirección, Control y Clima organizacional*, cada una de ellas se describe en los siguientes párrafos mediante tablas de frecuencias presentadas de acuerdo con la distribución porcentual de las opciones de respuesta.

En la Tabla 3, se presentan los resultados para la dimensión *Planeación*, se puede observar que, en todos los casos, el mayor porcentaje se encuentra en la opción de respuesta 3 (sombreados en color azul), que corresponde en la escala ordinal a estar *De acuerdo* con el enunciado que se presenta.

Sigue en porcentaje la opción 4 que refiere a *Totalmente de acuerdo* con el enunciado. Es conveniente recordar que estas dos opciones califican favorablemente las acciones de planeación que se realizan en el ámbito de estudio.

Tabla 3. Distribución porcentual de la dimensión Planeación

Enunciados para la dimensión Planeación	1	2	3	4	Suma
Los instrumentos de planeación aplicables a la dependencia donde laboro (por ejemplo: Plan de Desarrollo, Programa Sectorial de Finanzas Públicas y Planeación, Programas Presupuestarios, Plan Anual de Trabajo) son adecuados para atender las necesidades actuales de la organización.	4%	4%	58%	35%	100%
En la dependencia donde laboro se planifica oportunamente la adquisición de insumos requeridos para el trabajo.	4%	19%	48%	29%	100%
La dependencia donde laboro cuenta con un adecuado plan de mantenimiento a la infraestructura / bienes inmuebles.	6%	19%	54%	21%	100%
La dependencia donde laboro cuenta con un adecuado plan de mantenimiento a los bienes muebles	4%	17%	52%	27%	100%
En la dependencia donde laboro se genera un plan para atender las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.	6%	8%	54%	33%	100%
Total	5%	13%	53%	29%	100%

Nota: 1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) De acuerdo; 4) Totalmente de acuerdo.

En el caso de la dimensión *Organización* que se muestra en la Tabla 4, sucede algo similar a la dimensión anterior. Sin embargo, destaca la opinión desfavorable de alrededor de la tercera parte de la población, en los tres primeros enunciados relacionados con la distribución de actividades, los manuales organizacionales, e insumos para realizar las funciones asignadas.

Tabla 4. Distribución porcentual de la dimensión Organización

Enunciados para la dimensión Organización	1	2	3	4	Suma
Existe una adecuada distribución de actividades entre los colaboradores de la dependencia donde laboro.	10%	33%	40%	17%	100%
Tengo a mi disposición manuales organizacionales que sirven de guía para la realización de mis actividades.	8%	21%	48%	23%	100%

En la dependencia donde laboro se me proporcionan de manera oportuna los insumos necesarios para desempeñar mis funciones.	6%	21%	46%	27%	100%
En la dependencia donde laboro existe una clara línea de autoridad, donde un solo jefe está a cargo de cada área funcional.	2%	12%	56%	31%	100%
El número de colaboradores bajo el mando de cada funcionario de la dependencia donde laboro es el adecuado para permitirle ejercer su autoridad.	2%	13%	62%	23%	100%
Total	5%	20%	50%	25%	100%

Nota: 1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) De acuerdo; 4) Totalmente de acuerdo.

En la Tabla 5, se muestran los resultados de la percepción de los colaboradores acerca de la función de *Dirección*, los encuestados en su mayoría tienen una opinión favorable, sin embargo, no debe perderse de vista el enunciado de “Los directivos de la dependencia donde laboro reconocen mi trabajo, motivándome a desempeñar mi trabajo de la mejor manera” denotando la percepción de la falta de reconocimiento por parte del 35 % de los encuestados (10% y 25% en las opciones uno y dos respectivamente).

De manera similar, se presenta un 27% de desacuerdo con la existencia de comunicación oportuna de los planes, metas y acciones a implementarse en la organización (segundo enunciado).

Tabla 5. Distribución porcentual de la dimensión Dirección

Enunciados para la dimensión Dirección	1	2	3	4	Suma
Los directivos toman decisiones oportunas para allegarse de los recursos financieros necesarios para la operación de la dependencia donde laboro.	4%	13%	60%	23%	100%
En la dependencia donde laboro los planes, metas y acciones a implementarse en la organización son comunicados de manera oportuna al personal involucrado.	6%	21%	54%	19%	100%

Los directivos de la dependencia donde laboro cuentan con la capacidad de persuadir a los colaboradores para alcanzar las metas organizacionales	4%	13%	60%	23%	100%
Los directivos de la dependencia donde laboro reconocen mi trabajo, motivándome a desempeñar mi trabajo de la mejor manera.	10%	25%	42%	23%	100%
Los directivos de la dependencia donde laboro ejercen su autoridad basándose en las necesidades de la organización, y no en voluntad o interés propio.	6%	15%	56%	23%	100%
Total	6%	18%	54%	22%	100%

Nota: 1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) De acuerdo; 4) Totalmente de acuerdo.

En cuanto a la dimensión *Control* (Tabla 6), la tercera parte de los encuestados percibe que no existe retroalimentación respecto al desempeño de su trabajo (10% y 23% opción uno y dos respectivamente), a pesar de la opinión favorable de la mayoría de los enunciados.

Tabla 6. Distribución porcentual de la dimensión Control

Enunciados para la dimensión Control	1	2	3	4	Suma
Mis superiores solicitan informes o reportes periódicos de las actividades realizadas.	4%	10%	65%	21%	100%
Obtengo una retroalimentación respecto a mi desempeño en la dependencia donde laboro.	10%	23%	52%	15%	100%
En la dependencia donde laboro se realiza un proceso de supervisión del avance de metas.	8%	19%	50%	23%	100%
Cuando se detectan fallas en la dependencia donde laboro, se implementan acciones de mejora para alcanzar las metas.	8%	13%	56%	23%	100%
Existen normas que debo considerar para el desempeño de mis actividades, mismas que reducen el riesgo de posibles fallas.	6%	8%	62%	25%	100%
Total	7%	15%	57%	21%	100%

Nota: 1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) De acuerdo; 4) Totalmente de acuerdo.

En cuanto al *Clima organizacional*, se observó una opinión desfavorable acerca del trato igualitario, el salario y los estímulos, áreas de oportunidad que pueden ser consideradas en

esta dimensión. Asimismo, aunque con un porcentaje menor de desaprobación, se detecta que la tercera parte de la población considera que sus opiniones no son tomadas en cuenta (Ver Tabla 7).

Tabla 7. Distribución porcentual la dimensión Clima organizacional

Clima organizacional	1	2	3	4	Suma
Las condiciones físicas de mi ambiente laboral son las apropiadas para desarrollar mis funciones.	6%	6%	62%	27%	100%
Existe un ambiente de respeto entre los compañeros de mi área de trabajo.	2%	8%	54%	37%	100%
Existe un ambiente de confianza entre los compañeros de mi área de trabajo.	4%	12%	56%	29%	100%
Me gusta trabajar con los integrantes de mi área de trabajo.	2%	6%	58%	35%	100%
En la dependencia donde laboro existe un trato igualitario hacia los colaboradores.	13%	29%	38%	19%	100%
Existe interés por parte de los directivos para satisfacer las expectativas y necesidades de los colaboradores.	10%	15%	52%	23%	100%
En la dependencia donde laboro las opiniones de los colaboradores son tomadas en cuenta.	8%	25%	50%	17%	100%
El salario que percibo es suficiente para satisfacer mis necesidades básicas.	23%	31%	37%	10%	100%
Obtengo estímulos materiales que me motivan a desempeñar mi trabajo de la mejor manera.	23%	38%	29%	10%	100%
Total	10%	19%	48%	23%	100%

Nota: 1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) De acuerdo; 4) Totalmente de acuerdo.

Considerando las frecuencias de respuesta planteadas anteriormente, se puede tener un panorama general de la percepción predominante de los colaboradores de la entidad estudiada, respecto a la Gestión Administrativa allí realizada. Lo anterior se logra interpretando el máximo nivel de aceptación de los enunciados como el escenario más favorable para la dimensión correspondiente, como se muestra en la Figura 2, en el que las puntas de la red señalan los porcentajes de la frecuencia de respuesta para cada opción.

Como puede observarse, en los seis gráficos de las dimensiones estudiadas, la percepción negativa (desfavorable y muy desfavorable), se mantiene por debajo de la opinión externada por la cuarta parte de los encuestados. En otras palabras, al menos 75% de los colaboradores, consideran que la planeación, organización, dirección y control llevados a cabo en la organización, es favorable, o muy favorable.

Sin embargo, cuando se aborda el clima organizacional, se incrementa ligeramente la percepción negativa de esta dimensión, identificándola como desfavorable o muy desfavorable por el 29% de los encuestados.

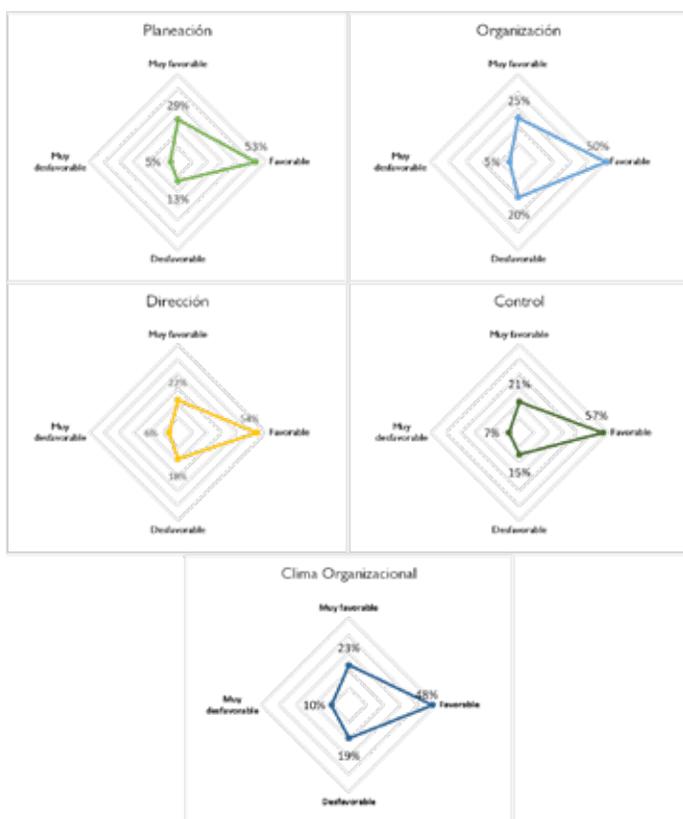


Figura 2. Percepción de la Gestión Administrativa por dimensión estudiada

De la identificación de enunciados con mayor frecuencia de desaprobación, considerando las opciones de respuesta de 1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo, se lograron identificar algunas áreas de oportunidad de mejora en la Gestión Administrativa de la organización en estudio, mismas que podrían fungir como guía para la implementación de acciones y estrategias por parte de sus directivos, con la finalidad de generar una mejor percepción de los colaboradores, y en términos generales, mejorar tanto la relación establecida con ellos, como

del ambiente laboral en el que se desenvuelven. En la Tabla 8, se presentan dichas áreas de oportunidad.

Tabla 8. Áreas de oportunidad de la Gestión Administrativa

Área de oportunidad	Dimensión	Enunciado	Desaprobación
Reconocimientos y estímulos al desempeño	Dirección	Los directivos de la dependencia donde laboro reconocen mi trabajo, motivándome a desempeñar mi trabajo de la mejor manera.	35%
	Clima organizacional	El salario que percibo es suficiente para satisfacer mis necesidades básicas.	54%
	Clima organizacional	Obtengo estímulos materiales que me motivan a desempeñar mi trabajo de la mejor manera.	61%
Condiciones laborales igualitarias	Organización	Existe una adecuada distribución de actividades entre los colaboradores de la dependencia donde laboro.	43%
	Clima organizacional	En la dependencia donde laboro existe un trato igualitario hacia los colaboradores.	42%
Comunicación	Dirección	En la dependencia donde laboro los planes, metas y acciones a implementarse en la organización son comunicados de manera oportuna al personal involucrado.	27%
	Clima organizacional	En la dependencia donde laboro las opiniones de los colaboradores son tomadas en cuenta.	32%
Herramientas para el desempeño del trabajo	Organización	Tengo a mi disposición manuales organizacionales que sirven de guía para la realización de mis actividades.	29%
	Organización	En la dependencia donde laboro se me proporcionan de manera oportuna los insumos necesarios para desempeñar mis funciones.	27%
Supervisión y seguimiento	Control	En la dependencia donde laboro se realiza un proceso de supervisión del avance de metas.	27%
	Control	Obtengo una retroalimentación respecto a mi desempeño en la dependencia donde laboro.	33%

Nota: La desaprobación corresponde a la fusión de las opciones 1) Totalmente en desacuerdo y 2) En desacuerdo.

Compromiso Organizacional

El *Compromiso Organizacional* fue analizado a través de los resultados obtenidos con relación a las dimensiones que conformaron la variable: *Compromiso afectivo*; *Compromiso de continuación* y *Compromiso normativo*.

La Tabla 9, muestra con respecto al *Compromiso afectivo*, el rechazo de más de la tercera parte de los encuestados, respecto a sentir como propios los problemas de la organización; a experimentar sentimientos de pertenencia y sentirse ligados emocionalmente a la misma, a pesar de que la mayoría, señaló en todos los enunciados estar *De acuerdo* o *Totalmente de acuerdo* con ellos (datos sombreados en color azul).

Tabla 9. Distribución porcentual para la dimensión *Compromiso afectivo*

Enunciados para la dimensión Compromiso afectivo	1	2	3	4	Suma
Sería feliz si toda mi vida profesional laborara para esta organización.	4%	17%	56%	23%	100%
Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos.	12%	31%	44%	13%	100%
Experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.	8%	25%	50%	17%	100%
Me siento ligado emocionalmente a mi organización.	8%	23%	54%	15%	100%
Me siento integrado plenamente en mi organización.	4%	19%	62%	15%	100%
Esta organización significa personalmente mucho para mí.	4%	6%	65%	25%	100%
Total	6%	20%	55%	18%	100%

Nota: 1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) De acuerdo; 4) Totalmente de acuerdo.

Respecto al *Compromiso de Continuación* relacionado con la percepción de barreras de salida de la organización, la Tabla 10 presenta el desacuerdo en la mayoría de los enunciados referentes a la representación de un alto costo o sacrificio que implicaría abandonar a la organización, con lo que se podría considerar que los encuestados no creen que existan limitaciones externas que impidan dejarla, si pudieran hacerlo.

En contraparte, el 98% de los encuestados (58% y 40% que seleccionaron la opción 3 y 4, respectivamente), considera que existen muy pocas alternativas de empleo, situación que es congruente con la percepción del 76% (63% y 13%), de los trabajadores que manifestaron que permanecer en la organización es cuestión tanto de necesidad como de deseo (datos sombreados en color azul).

Tabla 10. Distribución porcentual de la dimensión **Compromiso de continuación**

Enunciados para la dimensión Compromiso de continuación	1	2	3	4	Suma
Permanecer en esta organización, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.	4%	19%	63%	13%	100%
Sería muy difícil para mí dejar esta organización, inclusive si lo quisiera.	4%	56%	35%	6%	100%
Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de mi organización en estos momentos.	4%	54%	35%	8%	100%
Siento como si tuviera muy pocas opciones de trabajo, como para pensar en salir de mi organización.	-	2%	58%	40%	100%
He dado tanto de mí en la organización que siento que no podría considerar trabajar en otro sitio.	2%	46%	38%	13%	100%
Una de las consecuencias negativas de dejar esta organización, es que las alternativas representan menor estabilidad laboral.	6%	42%	40%	12%	100%
Total	3%	37%	45%	15%	100%

Nota: 1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) De acuerdo; 4) Totalmente de acuerdo.

En cuanto al *Compromiso Normativo*, relacionado con el sentido de obligación hacia la organización por parte del colaborador, se destacó el desacuerdo de la mayoría de los encuestados (6% y 48%, opción 1 y 2 respectivamente), acerca de que no abandonarían la organización por el sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en ella, lo cual señala un bajo grado de compromiso con el grupo en el que colaboran (datos sombreados en color azul).

Asimismo, se obtuvieron porcentajes considerables de desaprobación en los enunciados referentes al desarrollo de sentimiento de endeudamiento y lealtad hacia la organización (40% y 37% respectivamente) (Ver Tabla 11).

Tabla 11. Distribución porcentual para la dimensión Compromiso normativo

Enunciados para la dimensión Compromiso normativo	1	2	3	4	Suma
Me siento con el deber de permanecer en mi actual trabajo.	-	13%	62%	25%	100%

Si tuviera otra oportunidad de trabajo en este momento, aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar mi organización ahora.	6%	27%	54%	13%	100%
Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora.	2%	17%	48%	33%	100%
Esta organización merece mi lealtad.	8%	37%	40%	15%	100%
No abandonaré mi organización en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en ella.	6%	48%	40%	6%	100%
La organización donde laboro me ha dado tanto que me siento en deuda con ella.	4%	40%	44%	12%	100%
Total	4%	30%	48%	17%	100%

Nota: 1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) De acuerdo; 4) Totalmente de acuerdo.

De las frecuencias de respuesta obtenidas en cada una de las dimensiones del Compromiso Organizacional, como se muestra en el Gráfico 3, se puede observar la alta o baja aceptación de cada dimensión en los colaboradores de la Dirección estudiada.

Así, se puede identificar que el 73% de los encuestados reflejaron en sus respuestas contar con un *Compromiso Afectivo* alto, o muy alto, siendo esta dimensión la de mayor presencia en la organización.

Si bien el 65% (48% y 17%), de los encuestados, señalaron un alto o muy alto *Compromiso Normativo*, el porcentaje de respuestas que indican un bajo o muy bajo nivel de compromiso en esta dimensión, es de un 35%, (31% y 4%). lo que corresponde a poco más de la tercera parte de la población encuestada que dijo carecer de dicho compromiso.

Por último, el *Compromiso de Continuación* muestra el menor nivel de presencia dentro del grupo estudiado, ya que 40% (37% y 3%), de las respuestas de los colaboradores refieren un bajo o muy bajo nivel en la dimensión.

A pesar de que el porcentaje de colaboradores que señalaron contar con Compromiso Organizacional se mantiene por encima de 60% en sus 3 dimensiones (compromiso Alto o Muy Alto), *Compromiso Afectivo* 55%+18%= 73%; *Compromiso Normativo* 48%+17%= 65%

y Compromiso de Continuación 45% y 15% = 60%, el porcentaje de respuestas enfocadas a un nivel bajo o muy bajo de compromiso, llega a alcanzar hasta el 40% de los encuestados (Compromiso de Continuación). Lo anterior podría ser reflejo de la necesidad de implementar acciones que ayuden a profundizar en los colaboradores su compromiso hacia la organización.

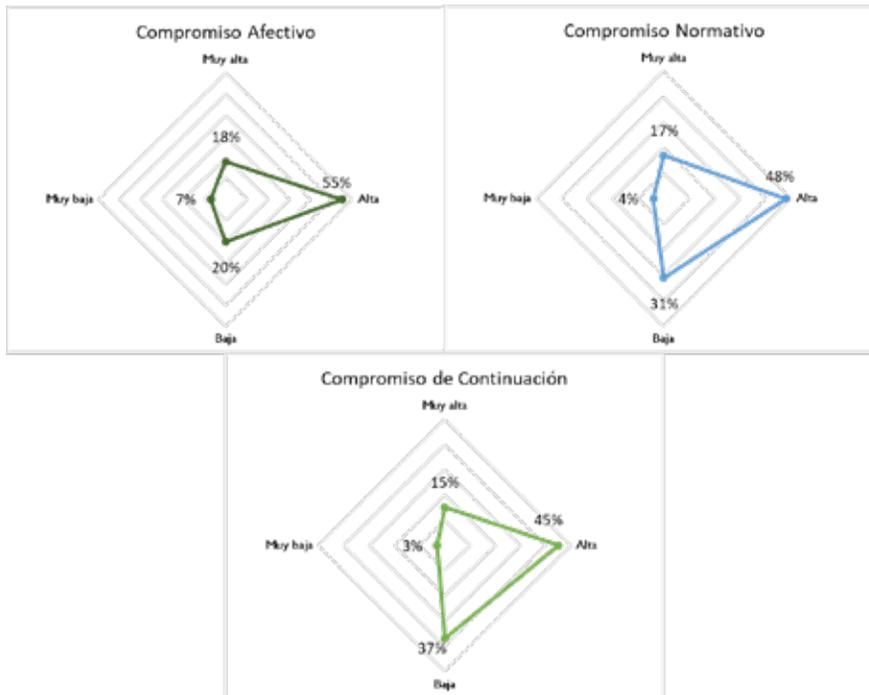


Figura 3 Presencia de las dimensiones de Compromiso Organizacional

Fuente: elaboración propia con datos de 52 encuestados.

Asimismo, de los enunciados seleccionados con mayor frecuencia acerca de inexistencia de compromiso, se identificaron algunas áreas de oportunidad de mejora en el Compromiso Organizacional en estudio, mismas que podrían servir como guía para la implementación de acciones y estrategias por parte de los directivos, con la finalidad de generar acciones que lleven a crear un mayor compromiso en sus colaboradores. En la Tabla 12, se listan dichas áreas de oportunidad.

Tabla 12. Áreas de oportunidad para el Compromiso Organizacional

Área de oportunidad	Enunciado	Negación
Compromiso afectivo	Experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.	33%
Compromiso normativo	No abandonaré mi organización en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en ella.	54%
	Esta organización merece mi lealtad.	45%
	La organización donde laboro me ha dado tanto que me siento en deuda con ella.	44%
Compromiso de continuación	Sería muy difícil para mí dejar esta organización, inclusive si lo quisiera.	60%
	Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de mi organización en estos momentos.	58%

Nota: La negación corresponde a la fusión de las opciones 1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo.

Asociación entre las variables

Finalmente, se calculó el coeficiente de correlación de Spearman entre las variables de *percepción de la Gestión Administrativa*, y *Compromiso Organizacional*, considerando sus respectivas dimensiones en conjunto, se determinó un coeficiente de correlación bilateral de Spearman de 0.485, con una significancia de 0.000.

Estos resultados se muestran en el Gráfico 4, en el cual se observa una agrupación de las respuestas por parte de los encuestados con una clara tendencia ascendente, congruente con una asociación positiva entre el *Compromiso Organizacional* y la *percepción de la Gestión Administrativa*, cuyo bajo nivel en el valor p, estadísticamente coadyuva a darle significancia a dicha asociación.

Se puede concluir que existe una correlación significativa entre las variables en estudio, con un coeficiente de Spearman de 0.485, por lo que la hipótesis del presente trabajo de investigación, referente a la existencia de asociación entre el *Compromiso Organizacional* de los colaboradores de la Dirección en estudio y su *percepción sobre la Gestión Administrativa*, de acuerdo con los resultados estadísticos, SE ACEPTA.

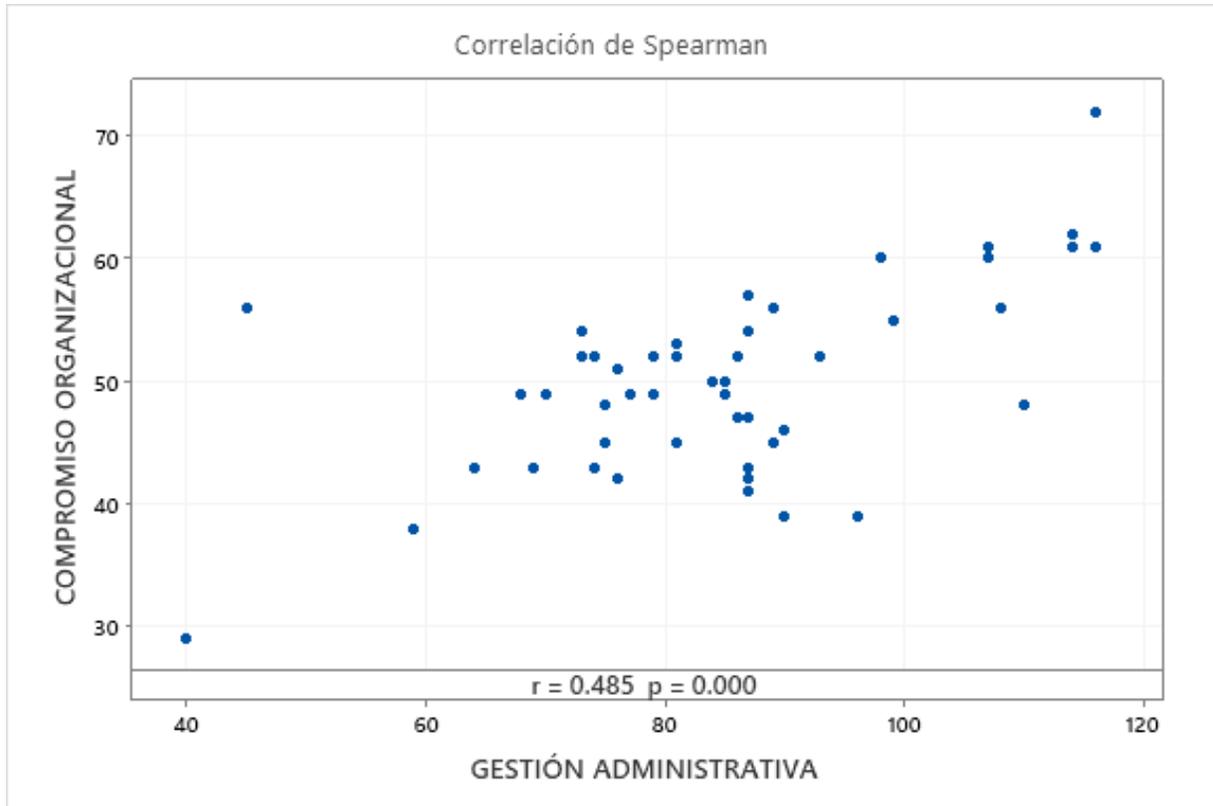


Figura 1. Matriz de correlación entre las variables Compromiso Organizacional y percepción de la Gestión Administrativa.

Fuente: elaboración propia con datos de 52 encuestados.

Conclusiones

La población estudiada se caracteriza principalmente por adultos de más de 45 años de edad, con nivel de licenciatura, en su mayoría del género masculino, que cuentan con contratación de base y que desempeñan funciones de analistas o auxiliares administrativos. Los resultados reflejan el sentir del personal operativo de la dependencia pública considerada como ámbito de estudio con respecto a la Gestión Administrativa desempeñada por sus superiores, y su compromiso hacia la organización.

Los resultados del coeficiente de correlación bilateral de *Spearman* de 0.485, con una significancia de 0.000, han permitido determinar que la hipótesis planteada en este trabajo de que *El Compromiso Organizacional de los colaboradores de una Dirección adscrita a una dependencia centralizada de administración pública se encuentra asociado con la percepción que tienen de la Gestión Administrativa* SE ACEPTA.

Con lo anteriormente mencionado, también se ha alcanzado el objetivo del proyecto de *determinar si existe una asociación entre el Compromiso Organizacional de los colaboradores de una dirección adscrita a una dependencia centralizada de administración pública y la percepción que tienen sobre la Gestión Administrativa*, y con esto, responder a la pregunta de investigación planteada al inicio del desarrollo del mismo, ya que se comprobó estadísticamente, la existencia de dicha asociación.

Particularmente, con relación a la *Gestión Administrativa*, se contó en términos generales con una percepción favorable. La mayoría de los enunciados de casi todas las dimensiones de la variable contaron con un alto nivel de aceptación, sin embargo, es importante destacar particularmente la dimensión de Clima Organizacional, en la que se tuvo la opinión desfavorable de poco más de la tercera parte de los encuestados en algunos de sus ítems, cuyas respuestas podrían estar relacionadas con el tipo de organización perteneciente al sector público en el que con demasiada frecuencia, los colaboradores son seleccionados mediante recomendaciones y por ello, la igualdad del trato que se les da, puede ser diferenciado.

Así mismo las instituciones gubernamentales poseen características delimitadas en



cuanto al tiempo de permanencia de las autoridades y funcionarios que ocupan los puestos de primer nivel debido a los cambios y la dinámica de los partidos políticos que se encargan de los gobiernos, con lo que se vuelve un proceso complejo la gestión del capital humano.

Los enunciados desfavorables identificados en este estudio son los que reflejan oportunidades de mejora para la organización. Tras realizarse un análisis de los mismos, se recomienda implementar acciones que sean establecidas en la normatividad que rige a las instituciones públicas y en las cuales se establezcan: estímulos y reconocimientos al desempeño de los colaboradores; distribución y especificación de las funciones de los puestos; equidad en el trato; estrategias de comunicación y supervisión; otorgamiento de equipo y materiales de trabajo; así como el establecimiento de los estándares de evaluación del desempeño necesarios para ofrecer condiciones laborales que puedan favorecer el clima organizacional.

Por otra parte, al abordarse la variable de *Compromiso Organizacional*, se encontró que el *Compromiso Afectivo* de los colaboradores, cuenta con una opinión favorable en varios de los indicadores, aunque también señalaron no experimentar sentimientos de pertenencia ni sentirse ligados emocionalmente a la organización, probablemente debido a los constantes cambios que se dan en las administraciones gubernamentales aunado a la rotación de personal que estos generan.

Los hallazgos en cuanto al *Compromiso Afectivo*, son congruentes con los resultados obtenidos por Claire Rocha y Böhrdt Pelaez (2004) que, si bien utilizan una operacionalización distinta del *Compromiso Organizacional*, dimensionándolo en identificación, lealtad y membresía, identificaron que esta última, que incluye el sentimiento de pertenencia y vinculación emocional con la organización, se encuentra aún en desarrollo.

De manera similar a los resultados de la investigación realizada por Guzmán Fernández, et al. (2014), el *Compromiso Afectivo*, como se presentó previamente en el Gráfico 3, se constituye la dimensión con mayor presencia en la población estudiada.

La dimensión de *Compromiso de Continuación*, como se describió previamente en el Gráfico 3, muestra los mayores porcentajes de desaprobación dentro de las dimensiones de

Compromiso Organizacional y, por lo tanto, los menores niveles de presencia en los colaboradores de la entidad estudiada. Sin embargo, puede realizarse una interpretación positiva de ello: si bien los colaboradores no perciben la existencia de barreras relacionadas a un alto costo por dejar la organización, deciden no hacerlo.

Sin embargo, es recomendable para la organización, y materia de posibles futuros trabajos de investigación, determinar los motivantes de esta decisión. Las respuestas obtenidas en enunciados de la misma dimensión de compromiso de continuidad, sugieren que casi la totalidad de colaboradores están conscientes de la escasa oferta de alternativas de empleo en el exterior a la organización. La tarea del responsable de la Gestión Administrativa, en este sentido, es establecer las medidas pertinentes para cerciorarse de que la retención de sus colaboradores, no dependa exclusivamente de este factor.

Con respecto al *Compromiso Normativo*, si bien se contó con altos porcentajes de aceptación de los enunciados propuestos, puede identificarse que la mayoría de los encuestados cuentan con un bajo nivel de compromiso con el grupo en el que colaboran.

Asimismo, se encontró rechazo de los colaboradores en cuanto al desarrollo de sentimientos de deber o lealtad hacia la organización. Es en este sentido, donde se hace palpable uno de los elementos de la crítica al modelo de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen sintetizados por Gallardo Gallardo (2008). Si bien, en la investigación de Guzmán Fernández et al. (2014), se determina un alto nivel de lealtad derivado de su interpretación de resultados de compromiso afectivo, el elemento de lealtad se encuentra también implícito en la dimensión de compromiso normativo, pudiéndose llegar incluso a una contradicción.

En esta organización, sin embargo, es pertinente que se establezcan medidas de integración grupal y trabajo en equipo, de tal manera que los sentimientos de respeto, fidelidad y compromiso se vean fortalecidos.

En la misma dimensión de compromiso normativo, y en concordancia con la identificación del área de mejora en lo que respecta a otorgar reconocimientos y estímulos al desempeño de personal, cerca de la mitad de los encuestados no considera tener un sentimiento de deuda



hacia la organización en agradecimiento por lo que ésta le ha dado como colaborador.

Por último, puede señalarse que, partiendo de los resultados obtenidos en la presente investigación, se identificaron elementos que reflejan la percepción de los colaboradores de la entidad respecto a la Gestión Administrativa allí realizada, misma que puede ser tomada en consideración por los directivos para la toma de decisiones.

Así mismo, considerar los elementos identificados para el reforzamiento, inhibición, o implementación de medidas y acciones que, por un lado, permitan incrementar el nivel de compromiso de los colaboradores, y por el otro, se orienten a la atención de aquellas áreas de oportunidad detectadas en la percepción de la Gestión Administrativa.

De esta manera sería relevante llevar a cabo acciones informadas que puedan traducirse en una mejora de eficiencia, velando a la par por la creación de un ambiente de trabajo que dé lugar a relaciones laborales que promuevan la identificación y la motivación de los colaboradores.

En la Gestión Administrativa, para tomar decisiones se requiere contar con información relevante acerca del hecho de interés para el directivo, ya que eso reduce la incertidumbre y favorece mejores decisiones. Es por ello, que para llevarla a cabo es importante contar con información que fundamente su ejecución. Los resultados de este estudio por tanto, son pertinentes y relevantes en tanto ofrecen información que puede permitir una mejor toma de decisiones y ejecución de la Gestión Administrativa para los directivos de la organización pública en la que se desarrolló.

Referencias Bibliográficas

- Claire Rocha, M., & Böhrt Pelaez, M. R. (marzo de 2004). Tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación, membresía y lealtad. *Ajayu*, 2(1). http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2077-21612004000100008&script=sci_abstract
- Coronado-Guzmán, G., Valdivia-Velasco, M., Aguilera-Dávila, A., & Alvarado-Carrillo, A. (2020). Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. *Conciencia Tecnológica*(60), 1-14. <https://www.redalyc.org/journal/944/94465715006/html/>
- Edel Navarro, R., García Santillán, A., & Casiano Bustamante, R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/indice.htm>
- Fernández Mesa, A., Llopis Córcoles, Ó., García Granero, A., Olmos Peñuela, J., & Martínez Sanchis, P. (2017). Dime cómo eres y entenderé por qué te vas. *Universia Business Review*(55), 80-117. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6161893>
- Gallardo Gallardo, E. (2008). Evolución en el estudio y medida del compromiso organizativo. Problemáticas y Soluciones. *XXII Congreso Anual de AEDEM "Building Bridges in a Global Economy"*. Salamanca, España: Academia Europea de Dirección y Economía de Empresa. https://www.researchgate.net/publication/285153355_EVOLUCION_EN_EL_ESTUDIO_Y_MEDIDA_DEL_COMPROMISO_ORGANIZATIVO_PROBLEMATICAS_Y_SOLUCIONES
- Garzón Rodríguez, C. M. (2011). *Análisis de los conceptos de administración, gestión y gerencia en enfermería, desde la producción científica de enfermería, en América Latina (Tesis de Maestría)*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia. <http://bdigital.unal.edu.co/6678/1/claramariagarzonrodriguez.2011.pdf>
- Guzmán Fernández, C., Ancona Alcocer, M., & García Muñoz Aparicio, C. (2014). El compromiso organizacional en profesores investigadores de una universidad pública mexicana. *XIV Asamblea General de la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas*

de Contaduría y Administración. Panamá, Panamá. <http://www.alafec.unam.mx/docs/asambleas/xiv/ponencias/10.08.pdf>

Manzano Mier, M. (2006). *Introducción a la percepción*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela. <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/71808>

Münch Galindo, L. (2015). *Manejo del proceso administrativo*. México: Pearson Educación. <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/38000>

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10a ed.). Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación. <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/107669>

Sampieri Hernández, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed.). México, D.F.: McGraw-Hill. <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>

Suárez, L. (9 de agosto de 2013). Employee engagement is about human relationships, not human resources. (A. Swinscoe, Entrevistador) <https://www.adrianswinscoe.com/2013/08/employee-engagement-is-about-human-relationships-not-human-resources-interview-with-luis-suarez-of-ibm/>