



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ÁREA: DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

**INFLUENCIA DE LA ORIENTACIÓN A MERCADO
EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN
RINCÓN DE ROMOS.**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.

TESISTA:

LM. JOSÉ TRINIDAD MARÍN AGUILAR.

ASESOR:

DRA. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA.

AGUASCALIENTES, AGS., JUNIO 2008.



No somos ninguna empresa y nunca lo seremos. Somos un equipo conformado para dar solución a los problemas sociales; nos interesa conocer las necesidades para de ahí partir y desarrollar las alternativas que mejoren las vidas de todos los rinconenses.

Lic. José Trinidad Marín Aguilar.

A DIOS

Que me ha mostrado el camino correcto para vivir y me ha dado lo más valioso en este mundo: mi familia.

A MAMÁ

Que pese a los momentos difíciles siempre ha mostrado fortaleza y que siempre me ha amado como solo una madre lo sabe hacer.

A PAPÁ

Que lo sigo sintiendo cerca y me ha acompañado en todos los retos y aventuras que la vida me ha regalado.

A MIS HERMANOS

NORMA: Gracias por tu espíritu soñador y emprendedor.

TRINY: Gracias por tu dulzura y ternura hacia mi.

LETTY: Gracias por escucharme y apoyarme sin cuestionar.

OLY: Gracias por ser mi guía y mi ejemplo más importante en la vida.

SERGIO: Gracias por ser el pilar de mi familia y seguir con nosotros.

PANCHO: Gracias por mostrarme lo sencillo que es la vida.

OSCAR: Gracias por ser mi amigo inseparable y compartir tu vida conmigo.

EMILIO: Gracias por tu confianza y recordarme que debo vivir.

A USTEDES QUE ME HACEN SONREÍR

Selene, Samantha, Gabby, Fabián, Joaquín, Karen, Araceli, Fernando, Joshelyn, Mónica, Pablito, Jorge, Brenda, Fernanda, Andy, Italia, Mariela, Marcela, Marisol, Trinito y Julio.

A QUIENES DECIDIERON COMPARTIR LA VIDA CON MI FAMILIA

Pancho Guerra, Joaquín Martínez, Jorge Gutierrez, Pablo León, Norma Pérez, Candy Méndez y Nancy Díaz.

A MIS AMIGOS

Que me han acompañado y que siempre serán parte de mi historia: Liz, Obed, Vicky, Claudia, Juan Christian, César, José Alfredo, Dulce, Zergio, Diego, Remmy, Daisy, Faridy, Jonathan, Octavio, Edgar, Álvaro, Mario, Muñiz, Nef, Ramses, FerO, Yessica, Marcela, Gina, Ricardo, Alex, Nelly, Erika, Sonia, Imelda, Addys, Letty, Tere, Rosy, Angy, Esteban y Chuy.

A MIS MAESTROS

Que han tenido el desafío de enseñarme: Carmelita Martínez, Yesenia Pinzón, Martha González, Alfonso Salazar, Jorge Saavedra, Pedro Flores, Arnulfo Ramos, Juan Manuel Méndez y Ubaldo Treviño.

A MIS ALUMNOS

De quienes aprendo algo nuevo día a día. Gracias a todos.



Al Dr. Rafael Francisco Aguilar Lomelí (†)



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

DRA. MARIA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS.
P R E S E N T E

Por medio del presente como integrantes del Comité Tutorial, de la **Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas**, área **DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II, nos permitimos emitir el VOTO APROBATORIO, para que el alumno **JOSÉ TRINIDAD MARÍN AGUILAR**, con **ID 12306** quien realizara el trabajo práctico con el título: **INFLUENCIA DE LA ORIENTACIÓN A MERCADO EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN RINCÓN DE ROMOS**, pueda proceder a imprimir el mismo, así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Lo anterior lo ponemos a su digna consideración y sin otro particular de momento nos permitimos enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E
“Se Lumen Proferre”

Aguascalientes, Ags., a 15 de mayo del 2008.

Dra. Ma. del Carmen Martínez Serna
Tutor de Tesis

Dra. Martha González Adame
Revisor de Tesis

M.M. Sandra Yesenia Pinzón Castro
Revisor de Tesis

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría de Investigación
c.c.p.- Secretaría Técnica
c.c.p.- Jefatura del Depto. de Recursos Humanos
c.c.p.- Consejero Académico
c.c.p.- Minuta ST

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

INFLUENCIA DE LA ORIENTACIÓN A MERCADO EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN RINCÓN DE ROMOS.

RESUMEN EJECUTIVO

Al paso del tiempo, las organizaciones de todo tipo se enfrentan a cambios provocados por las necesidades sociales; situación que no se aleja de las administraciones públicas que pese a su duración, deben enfocar sus esfuerzos mediante una mayor orientación a mercado, decisión que traerá consigo mayor satisfacción en la ciudadanía y que dará, para quienes dirigen instituciones, mayor efectividad a la hora de tomar decisiones; a su vez, es importante analizar el grado de compromiso que surge dentro de los niveles jerárquicos ya que de ellos depende en gran medida, el éxito de las estrategias tomadas a favor de la sociedad. El capital humano se vuelve el elemento indispensable para lograr dicha orientación, pero su identificación con la administración pública no será suficiente, sino hasta que se resuelvan las necesidades sociales. La presente investigación, basada en un modelo que integra la orientación a mercado (Narver y Slater, 1990) y el compromiso organizacional (Allen y Meyer, 1991) busca sustentar la influencia entre estas perspectivas. La metodología a seguir consiste en aplicar un cuestionario a los colaboradores de la administración pública actual del municipio de Rincón de Romos y, en su primera etapa, busca describir el nivel de influencia de la orientación a mercado en el compromiso organizacional; una segunda etapa tratará de analizar las relaciones entre ambas variables. La conclusión final, se orienta a que el compromiso organizacional de todos los niveles jerárquicos es mayor sí las instituciones orientan sus esfuerzos al mercado (sociedad) en el que se desarrollan.

Palabras Clave: Orientación a Mercado, Compromiso Organizacional.

ÍNDICE

Introducción: Un vistazo a la investigación 1

Capítulo I

I Planteamiento del Problema: Una perspectiva integral del estudio. 4

1.1. Antecedentes. 4

1.1.1. Estudios referentes a la orientación a mercado y la administración pública. 6

1.2. Problema de investigación. 7

1.3. Enunciado del problema. 8

1.4. Pregunta de investigación. 8

1.5. Objetivo de investigación. 8

1.6. Hipótesis. 8

1.7. Justificación. 9

Capítulo II

II Revisión Literaria: Fundamentos para el éxito de la investigación. 10

2.1. Las actitudes. 10

2.1.1. Definición de actitud. 12

2.1.2. Importancia de las actitudes. 13

2.1.3. Elementos de las actitudes. 14

2.1.4. Diferencias entre actitud, satisfacción laboral, moral organizacional. 16

2.1.4.1. Tipos de actitudes en el entorno laboral. 17

2.1.5. Modelos actuales del estudio de las actitudes. 18

2.2. El compromiso organizacional. 20

2.2.1. El compromiso organizacional como estrategia a lograr. 25

2.2.2. Los tres componentes del compromiso organizacional.	28
2.2.3. Situaciones del compromiso personal para las organizaciones.	30
2.2.4. Modelo de compromiso organizacional: Meyer y Allen.	31
2.3. Orientación a mercado: una filosofía para el éxito.	35
2.3.1. Diferencia entre orientación a mercado y orientación de marketing.	37
2.3.2. Diferencia entre orientación a mercado, orientación al cliente y orientación al consumidor.	38
2.3.3. Concepto de orientación a mercado.	39
2.3.3.1. Orientación a cliente.	41
2.3.3.2. Orientación a la competencia.	43
2.3.3.3. Coordinación interfuncional.	44
2.3.4. Perspectivas de la orientación a mercado.	47
2.3.5. Consecuencias de la orientación a mercado.	50
2.3.6. Orientación a mercado y gobiernos locales.	51
2.4. El contexto de la administración pública.	54
2.4.1. Diferencia entre administración y administración pública.	56
2.5. La nueva empresa gubernamental	57
2.5.1. Prácticas organizacionales	58
2.5.2. Soporte y afinidad organizacional	59
2.5.3. Toma de decisiones desde recursos humanos	60
2.5.4. Nuevos retos del área de recursos humanos en la administración pública	61
2.6. Influencia de la orientación a mercado en el compromiso organizacional de la administración pública en Rincón de Romos	65

Capítulo III

III	Diseño Metodológico: Rutas estratégicas para obtener resultados.	68
3.1.	Tipo de estudio.	68
3.2.	Población.	69
3.2.1.	Descripción de la unidad de análisis.	69
3.3.	Procedimiento de muestreo y determinación de la muestra.	73
3.3.1.	Teoría de la determinación de la muestra.	74
3.3.1.1.	Cálculo del tamaño de la muestra.	74
3.3.2.	Determinación de la muestra (n).	75
3.4.	Técnica de obtención de datos.	76
3.4.1.	Cuestionario.	77
3.4.1.1.	Importancia de los cuestionarios.	77
3.4.1.2.	Componentes de los cuestionarios.	77
3.4.1.3.	Diseño del cuestionario.	78
3.5.	Bases teóricas del instrumento aplicado.	79
3.6.	Instrumento de medición.	80
3.7.	Técnica de análisis de datos.	83

Capítulo IV

IV	Resultados: la solución al problema de investigación.	84
4.1.	Análisis de los datos.	84
4.2.	Análisis descriptivo.	85
4.3.	Confiabilidad.	126
4.4.	Análisis estructural del modelo.	127
4.4.1.	Etapas para el modelo de análisis estructural.	128
4.5.	Variables del modelo.	130
4.6.	Construcción del diagrama de secuencias de	

relaciones causales.	130
4.6.1. Creación de la ecuación estructural y un modelo de medida.	131
4.6.2. Estimación del modelo propuesto.	138
4.7. Evaluación de los criterios de calidad de ajuste.	138
4.7.1. Bondad de ajuste absoluto.	138
4.7.2. Medidas de ajuste incremental del modelo.	140
4.7.3. Medidas de ajuste de parsimonia.	141
4.8. Interpretación del modelo.	141
4.9. Prueba de hipótesis planteada en la influencia de la orientación a mercado en el compromiso organizacional.	142
 Capítulo V	
V Conclusiones: El empate con la realidad.	146
5.1. Conclusiones de los datos.	146
5.2. Conclusiones del constructo de orientación a mercado.	147
5.3. Conclusiones del constructo de compromiso organizacional.	148
5.4. Conclusiones finales.	149
 Anexos	152
A-1 Modelos desarrollados	152
A-2 Estadísticos (Salidas AMOS)	155
A-3 Base de datos	183
 Bibliografía	192

ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICAS

Figura 2.1	Modelo multi-componentes de las actitudes. Breckler (1984, citado por Tejada, 2004)	19
Figura 2.2	Modelo básico de compromiso organizacional. Meyer y Allen (1991, citado por Tejada, 2004)	28
Figura 2.3	Modelo de Allen y Meyer (1990, citado por Tejada, 2004)	33
Figura 2.4	Modelo de orientación a mercado en gobiernos locales. Adaptado de Wood y Bhuiyan 1993, citados por Cervera y Marín, 2002	49
Figura 2.5	Influencia de la orientación a mercado en el compromiso organizacional de la administración pública de Rincón de Romos	67
Figura 3.1	Organigrama de la administración pública en Rincón de Romos.	70
Tabla 4-1	Estadísticas descriptivas por pregunta Constructo de orientación a mercado	85
Tabla 4-2	Estadísticas descriptivas por pregunta Constructo de compromiso organizacional	86
Tabla 4-3	Estadísticas descriptivas por dimensión Constructo de orientación a mercado	87
Tabla 4-4	Estadísticas descriptivas por dimensión Constructo de compromiso organizacional	87
Tabla y Gráfica 4-5	Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 1:	88
Tabla y Gráfica 4-6	Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 2	89
Tabla y Gráfica 4-7	Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 3	90
Tabla y Gráfica 4-8	Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 4	91
Tabla y Gráfica 4-9	Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 5	92
Tabla y Gráfica 4-10	Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 6	93

Tabla y Gráfica 4-11	Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 7	94
Tabla y Gráfica 4-12	Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 8	95
Tabla y Gráfica 4-13	Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 9	96
Tabla y Gráfica 4-14	Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 10	97
Tabla y Gráfica 4-15	Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 11	98
Tabla y Gráfica 4-16	Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 12	99
Tabla y Gráfica 4-17	Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 13	100
Tabla y Gráfica 4-18	Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 14	101
Tabla y Gráfica 4-19	Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 15	102
Tabla y Gráfica 4-20	Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 16	103
Tabla y Gráfica 4-21	Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 17	104
Tabla y Gráfica 4-22	Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 18	105
Tabla y Gráfica 4-23	Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 19	106
Tabla y Gráfica 4-24	Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 20	107
Tabla y Gráfica 4-25	Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 21	108
Tabla y Gráfica 4-26	Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 22	109
Tabla y Gráfica 4-27	Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 23	110
Tabla y Gráfica 4-28	Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 24	111
Tabla y Gráfica 4-29	Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 25	112
Tabla y Gráfica 4-30	Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 26	113
Tabla y Gráfica 4-31	Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 27	114
Tabla y Gráfica 4-32	Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 28	115
Tabla y Gráfica 4-33	Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 29	116
Tabla y Gráfica 4-34	Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 30	117
Tabla y Gráfica 4-35	Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 31	118
Tabla y Gráfica 4-36	Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 32	119
Tabla y Gráfica 4-37	Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 33	120
Tabla y Gráfica 4-38	Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 34	121

Tabla y Gráfica 4-39	Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 35	122
Tabla y Gráfica 4-40	Frecuencias validas del cuestionario; sexo	123
Tabla y Gráfica 4-41	Frecuencias validas del cuestionario; edad	124
Tabla y Gráfica 4-42	Frecuencias validas del cuestionario; antigüedad	125
Tabla 4-43	Análisis de Fiabilidad. Resultados lfa cronbach	126
Tabla 4-44	Variables en el modelo conceptual	130
Figura 4-1	Diagrama de secuencias modelo de orientación a mercado como influencia en el compromiso organizacional	131
Tabla 4-45	Variables en ecuaciones estructurales	132
Tabla 4-46	Ecuación estructural	132
Tabla 4-47	Análisis factorial confirmatorio de orientación a mercado. Matriz de componentes(a)	133
Tabla 4-48	Análisis factorial confirmatorio de compromiso organizacional. Matriz de componentes(a)	135
Tabla 4-49	Factores exógenos y endógenos	137
Tabla 4-50	Ecuaciones modelo de medida segundo factor	137
Tabla 4-51	Índices de ajuste absoluto modelo. Bondad de Ajuste	139
Tabla 4-52	Índices de bondad de ajuste incremental del modelo	141
Tabla 4-53	Índices de bondad de ajuste de parsimonia del modelo	141
Figura 4-2	Resultados del modelo de orientación a mercado como influencia en el compromiso organizacional	144

INTRODUCCIÓN: UN VISTAZO A LA INVESTIGACIÓN

Ninguna organización por pequeña que sea, estará en el mercado si no es administrada por un recurso; obviamente el más importante de todos: el humano; el cual, es perceptible de la organización y necesario a tal grado que de él depende el éxito de la organización en su interacción con el mercado. Sin personas, la organización simplemente no existe y mucho menos, es competitiva exitosamente.

Sin lugar a duda, todos los niveles de estudio aportan gran valor cuando se trata del personal, fenómeno que se estudia desde diferentes perspectivas y que constantemente agrega valor, por lo importante que resulta desarrollar nuevas estrategias en la materia.

Desde la perspectiva de orientación a mercado, el presente estudio busca identificar la influencia que tiene esta filosofía hacia el compromiso organizacional, lo que lo hace comprometerse más con su trabajo y los resultados que pueden generarse en cualquier organización si se aplica.

Los directivos en la administración pública al igual que en las organizaciones, son personajes con conocimientos diferentes según el perfil por el cual han sido contratado, pero tienen en común el buscar maximizar la satisfacción de las necesidades de los usuarios o bien de los consumidores; que en este caso, son los ciudadanos. Aseveración que pone a prueba la primera cuestión, la cual consiste en detectar si existe un sistema de información suficiente para que las personas tomen mejores decisiones con respecto a las necesidades reales de los usuarios.

El presente estudio se encuentra estructurado por cinco capítulos, en el primero de ellos se aborda la problemática identificada, y se desarrolla, de manera breve, los antecedentes de lo que es el municipio (unidad de estudio), seguido del planteamiento del problema, su enunciado, pregunta, objetivo, hipótesis y la justificación que da razón de ser a la presente investigación.

El capítulo dos, está integrado por la revisión literaria, donde se estudian los elementos que conforman la investigación, comenzando por el ámbito de las actitudes, seguido por el compromiso organizacional y sus niveles, así como la teoría de la orientación a mercado para finalizar con el establecimiento de un modelo que se probará con un análisis estructural de las variables a estudiar. El último apartado dentro de este capítulo esta considerado para el contexto donde se lleva a cabo la investigación, el cual es el conocimiento de la administración pública en nuestro país.

El siguiente capítulo incluye el diseño metodológico que se aplicó para que la presente investigación pudiera generar los resultados. Se aborda la formulación de la muestra de estudio, el tipo de estudio, la descripción de la unidad de estudio, el plan de muestreo y se presenta el cuestionario que se instrumentó al personal adscrito al municipio de Rincón de Romos.

El apartado posterior integra el análisis de los resultados así como la prueba de la hipótesis establecida, se inicia con un estudio descriptivo de las variables por cada pregunta para después validar las mismas a través de métodos estadísticos. Una segunda etapa busca estudiar las relaciones entre variable mediante estadísticas estructurales.

El capítulo cinco se desprende del anterior para generar así las conclusiones de la presente investigación; a partir de los hallazgos obtenidos se deja abierta una

nueva vertiente de estudio para quienes se interesen en la orientación a mercado desde la perspectiva cultural.

Se incluye además un capítulo de referencias para soportar el presente estudio así como el análisis realizado de manera estadística en una categoría denominada anexos.

La investigación finaliza al mismo tiempo que concluye un periodo trianual y los resultados benefician tanto a la administración saliente como a la entrante y a todos aquellos que tengan la firme postura de buscar siempre el beneficio para la ciudadanía. La orientación a mercado y el compromiso organizacional tienen objetivos claros en la administración pública de Rincón de Romos y su desarrollo solo será posible si se cuenta con una adecuada integración del personal que sin duda contribuirá en el impacto creciente de la satisfacción de los ciudadanos, así como en el enriquecimiento personal enfocado a la profesionalización de esta nueva generación de servidores públicos aptos para enfrentar cualquier reto social.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: **UNA PERSPECTIVA INTEGRAL DEL ESTUDIO.**

1.1. ANTECEDENTES.

El actuar de los gobiernos se ajusta, incuestionable y rigurosamente, al ámbito que las normas jurídicas le señalan (Plan Municipal de Desarrollo 2005-2007, 2005); ello coincide con la elaboración de programas y planes que dan beneficio directo a los miembros de un municipio, siendo éste, el proveedor principal de servicios a la comunidad.

El artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos manifiesta en su fracción III: “Los municipios tendrán a su cargo las funciones y servicios públicos siguientes:

- a).**- Agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de sus aguas residuales;
- b).**- Alumbrado público;
- c).**- Limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos;
- d).**- Mercados y centrales de abasto;
- e).**- Panteones;
- f).**- Rastro;
- g).**- Calles, parques y jardines y su equipamiento;
- h).**- Seguridad pública, en los términos del artículo 21 de esta Constitución, policía preventiva municipal y tránsito;

i).- Los demás que las legislaturas locales determinen según las condiciones territoriales y socio-económicas de los municipios, así como su capacidad administrativa y financiera...”

Sin embargo, para el cabal cumplimiento de las actividades anteriores se requiere de un elemento indispensable; el capital humano y no es sino hasta en la fracción VIII donde se hace una mención de las relaciones laborales en su párrafo segundo:

“... Las relaciones de trabajo entre los municipios y sus trabajadores, se regirán por las leyes que expidan las legislaturas de los estados con base en lo dispuesto en el Artículo 123 de esta Constitución, y sus disposiciones reglamentarias”.

Es trascendente realizar esta observación ya que la administración pública municipal sólo se puede realizar con la integración del capital humano adecuado, suficiente y bien planeado.

Durante los últimos diez años, el municipio de Rincón de Romos, Aguascalientes, ha sido precursor de alternancia política, representante real de la democracia, ello debido a los cambios que ha tenido en sus representantes emergentes de diferentes partidos. Recuérdese que durante los años 1996 a 1999, el, C. Javier Sánchez Torres, había sido electo presidente municipal por el Partido Acción Nacional, seguido de él, el Prof. Juan José Palacios Aguilar, resultó electo por el Partido Revolucionario Institucional, para el periodo 1999 a 2001; en tanto, el Partido Verde Ecologista de México, proporcionó para el trienio 2002 al 2004, al C. José Manuel Valdez Gómez y, hoy en día proveniente de las filas del Partido Revolucionario Institucional, el Prof. Juan Manuel Méndez Noriega, funge para el periodo 2005 al 2007. En las elecciones del 2007, el Prof. Ubaldo Treviño Soledad, emerge del Partido Verde Ecologista de México y su periodo abarca del 2008 al 2010. Lo anterior refleja para la administración pública municipal, cambios

organizacionales que han forjado una nueva generación de servidores públicos, siempre atentos a las necesidades del pueblo rinconense.

Esta alternancia política abre espacios de crecimiento en quienes colaboran en la administración pública municipal ya que deben tener presente que su actuar debe de coadyuvar al beneficio de la sociedad, independientemente del partido que esté al frente del municipio. Con esta alternancia se vislumbran modificaciones importantes para el vivir de los rinconenses; se está promoviendo una cultura laboral basada en valores y con objetivos diseñados por los propios ciudadanos. Hoy en día se perciben mejoras en todos los sentidos, ello debido a que en el último año se ha considerado al municipio de Rincón de Romos como la ciudad alterna dentro del estado de Aguascalientes, para que sea una opción donde cualquier ciudadano pueda recibir los servicios que hoy se ofrecen en la ciudad capital. Los retos son monumentales pero la disposición de los empleados debe ser suficiente para poder enfrentar esta oportunidad, que sin lugar a dudas posibilitará la obtención de mayores recursos económicos; además, se espera que en los años venideros el municipio de Rincón de Romos, sea un punto neurálgico para las transacciones financieras, económicas, culturales y turísticas que se realicen en el estado. Por ello, es indispensable identificar la postura que guardan hoy en día los trabajadores de la administración pública de Rincón de Romos y si ella es influenciada por la orientación a mercado.

1.1.1. ESTUDIOS REFERENTES A LA ORIENTACIÓN A MERCADO Y LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

La orientación a mercado aparece en el contexto de las administraciones públicas locales como orientación al servicio del público (Walsh 1989: p.6, citados por Cervera y Marín, 2002) lo que remite a la “filosofía que guía a las autoridades locales que intentan acercarse al desafío de desarrollar nuevos patrones de organización más sensibles. Se basa en la idea de que las autoridades locales

deberán prestar servicio para y con la gente y no simplemente hacia la gente” y ello debe reflejarse en los sistemas, estructuras, procesos y cultura de la organización, lo cual incide sin lugar a duda, en la búsqueda desenfrenada por establecer mecanismos de medición tanto de la actitud de los trabajadores como de las filosofías que van adaptando los directivos para lograr el contacto con los ciudadanos.

La mayoría de las investigaciones inciden en la necesidad de orientar los esfuerzos a mercado con la finalidad de conocer a los clientes tanto internos como externos, lo que coadyuva a mejores decisiones que beneficien a la mayoría y obviamente, los gobiernos no están exentos de esta situación que puede producir grandes cambios a favor de la sociedad. La orientación a mercado ha tenido dos grandes perspectivas que se han consolidado, por un lado, se considera a la orientación a mercado como una filosofía cultural, donde se establecen parámetros con la forma de vivir en la organización y a favor de los clientes y por otra, el componente conductual que tiene que ver con el cómo dirigirse en la organización. La primera forma es estratégica mientras que la segunda postura es más bien táctica. A partir de esta premisa se establece lo siguiente:

1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

La primera instancia que se debe ocupar de los asuntos sociales son los municipios, quienes conforman una estructura relativamente reciente y que requieren de nuevas estrategias para hacerse de conocimiento; y generar la posibilidad de extender los recursos hasta los más necesitados; sin embargo, esta aseveración sólo será posible si se cuenta con personal comprometido con la institución que presta los servicios básicos y que de alguna manera marcan la diferencia para el porvenir de las familias gobernadas.

1.3. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.

Con la finalidad de mantenerse a la vanguardia, el municipio de Rincón de Romos hoy por hoy, se preocupa por corroborar ***si existe influencia de las variables que conforman el constructo de la orientación a mercado con respecto a las diferentes dimensiones de compromiso organizacional de la administración pública en Rincón de Romos.***

1.4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.

Ante esta situación, y con la intención de generar conocimiento sobre la materia, se genera la siguiente interrogante:

¿Existe influencia de la orientación a mercado en el compromiso organizacional de la administración pública en Rincón de Romos?

1.5. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.

1. Conocer si existe influencia de la orientación a mercado en el compromiso organizacional de la administración pública en Rincón de Romos.

1.6. HIPÓTESIS.

H₀: Existe evidencia suficiente para afirmar que la orientación a mercado influye en el compromiso organizacional de la administración pública en Rincón de Romos.

H₁: Existe evidencia suficiente para afirmar que la orientación a mercado no influye en el compromiso organizacional de la administración pública en Rincón de Romos.

1.7. JUSTIFICACIÓN.

Al realizar la presente investigación, se logra desarrollar una evidencia en el contexto real que enfrentan los administradores públicos en municipios como es el de Rincón de Romos, siendo a su vez posible llevar esta información a los estudiantes de áreas como Recursos Humanos, Administración, Mercadotecnia, Administración Pública, Ciencias Políticas y aquellas afines al interés del estudio del sector público.

La presente investigación trasciende por el hecho de ofrecer información sobre un tema que no se ha abordado en la administración pública del país y que desde la perspectiva de orientación a mercado, ofrecerá nuevas líneas de investigación para futuros analistas del tema en relación al sector público.

Para los funcionarios públicos, se desarrolla inteligencia organizacional de administración actual, fomentando así una nueva cultura laboral y se podrá utilizar en los próximos trienios para que sea de actualidad y beneficie no sólo a pequeños municipio sino también aquellos que cuenten con grandes plantillas de personal.

Además, en la práctica se apoya al sector público al conocer cuáles son los elementos para identificar los antecedentes sobre el compromiso, tendiendo presente que al conjugar las variables, se debe responder a mejores prácticas gubernamentales, que provoquen una modificación en la administración actual que se aplica en la mayoría de los municipios en toda la República Mexicana.

CAPÍTULO II

REVISIÓN LITERARIA: **FUNDAMENTOS PARA EL ÉXITO DE LA INVESTIGACIÓN.**

En este apartado se busca identificar la literatura que sustenta los postulados abordados en el problema planteado, así como en el objetivo contemplado previamente; es importante considerar que la siguiente revisión literaria, consta de cuatro aspectos básicos, en un inicio, se aborda el tema de las actitudes, fundamento básico de esta investigación, para después llevarnos al conocimiento del compromiso organizacional y sus relaciones entre ambos. El tercer elemento es la orientación a mercado quien modulará según las hipótesis el compromiso entre los colaboradores del municipio. La última parte se refiere a la administración pública con la intención de justificar el ámbito en el se desarrolla la presente investigación.

2.1. LAS ACTITUDES.

Investigadores en distintas partes del mundo se han dado a la tarea de identificar cuál es la naturaleza de cada uno de los posibles vínculos que pueden apegar a un empleado hacia su empresa, y no sólo eso, también se han centrado en analizar cuáles son las principales conductas que se derivan de cada una de estas relaciones y, por su puesto, qué factores o variables influyen en el desarrollo de estos vínculos (Arciniega, 2007).

Durante los estudios referentes al compromiso organizacional, cabe señalar que las observaciones más importantes se han relacionado con la cuestión de las

actitudes, ello debido a que guardan una estrecha relación con el comportamiento que tienen los empleados con las organizaciones, dichas relaciones pueden percibirse en las conductas que se crean para la organización siempre y cuando los empleados tengan actitudes positivas hacia la institución.

Tejada (2004) hace referencia a las seis actitudes en el trabajo que bajo el rubro de “formas de adhesión organizacional” que había mencionado Castañeda en el 2001, las cuales son:

1. “El compromiso, que enfatiza la voluntad de seguir participando en la organización.
2. El contrato psicológico que detalla las expectativas mutuas de lo que la administración espera de los trabajadores y viceversa.
3. La ciudadanía organizacional que se interesa por la responsabilidad social y externa de la empresa.
4. El empowerment como un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo información relevante y dando control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral.
5. La participación, sistema de sugerencias o enriquecimiento del trabajo.
6. La alta participación la cual propone a nivel de organización una mezcla de información, conocimiento, poder y recompensas para lograr competitividad organizacional”.

En cualquier caso, el trabajador se va relacionado psicológicamente con la organización y ello se percibe con un mayor involucramiento en las actividades

que desarrollará en lo sucesivo dentro de la institución para el mejoramiento del soporte y afinidad que se cree por parte del empleado e inclusive como respuesta natural con la sociedad. Los trabajadores buscan en todo momento estar atentos a lo que los directivos desarrollan para que a la vez, sus actitudes mejoren o en el peor de los casos empeoren y descienda el nivel de compromiso. El primer caso es el deseado por cualquier organización ya que asegura el compromiso entre los empleados para la organización con el simple hecho de utilizar una estrategia como la de empowerment al dar autonomía al trabajador dentro de la organización.

2.1.1. DEFINICIÓN DE ACTITUD.

Es natural que las personas tengan actitudes que dan como resultado tendencias a responder de manera positiva o negativa ante otra persona, ante un grupo de personas, ante objetos, una situación que comprende objetos y personas e inclusive ante una idea; lógicamente, todas las anteriores circunstancias se pueden adaptar a la cuestión laboral. De manera cotidiana, la posesión de una actitud predispone a los sujetos a reaccionar de una manera específica. El conocimiento de la actitud permite a veces predecir el comportamiento, tanto en la empresa como en otros aspectos de la vida.

Algunos autores han definido las actitudes como los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la perfección de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento. Se considera como un estado mental-nervioso de disposición, organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre la respuesta del individuo ante todos los objetos y situaciones a que se enfrenta.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Es una tendencia a actuar hacia o en contra de algún factor ambiental, el cual se convierte con ello en un valor positivo o negativo.

El término "actitud", como lo menciona Páez (2002) ha sido definido como "reacción afectiva positiva o negativa hacia un objeto o proposición abstracto o concreto denotado".

No obstante, las actitudes son aprendidas lo que permite que se puedan modificar de manera no poco sencilla pero sí posible. En consecuencia, pueden ser diferenciadas de los motivos bio-sociales como el hambre, la sed y el sexo, que no son aprendidas. Las actitudes tienden a permanecer estables con el tiempo. Éstas son dirigidas siempre hacia un objeto o idea particular.

Tejada (2004) menciona que "las actitudes pueden ser vistas desde dos perspectivas: de acuerdo al interés por entender y explicar la *estabilidad* o el *cambio* de las mismas. En la primera, las actitudes se consideran estables en su naturaleza y por lo tanto como un fenómeno *disposicional*; predisposiciones esperadas del individuo hacia objetos o reglas, enraizadas profundamente en su personalidad. En la segunda, se consideran como un proceso *situacional*, susceptible de modificarse por la experiencia; es decir, cambian por influencia del contexto (Craig, 1998) y se relacionan más con la capacidad adaptativa del individuo (aprendizaje) que con su personalidad".

2.1.2. IMPORTANCIA DE LAS ACTITUDES.

El hecho de que el ser humano cuente con las actitudes no es pura casualidad, las actitudes son reguladoras de las emociones es decir, el efecto que éstas tienen en el ser humano son controladas a través de ellas ya que ningún individuo es culpable de sus emociones pero sí de cómo las trasmite, ello hace que su función sea trascendente, inclusive para la sociedad en la que los seres humanos se

desarrollan, a su vez sirven como una memoria de largo plazo utilizable en cualquier momento ya que con ellas se establecen mecanismos de respuesta a condiciones específicas. El conocer ciertas situaciones permite organizar nuestra información y actuar de manera adecuada ante los ya conocidos contextos.

Las actitudes formulan además un esquema de solución de problemas a argumentos sencillos, ello debido a que se ha generado un aprendizaje de cada situación vivida y por lo tanto es posible resolver adecuadamente las problemáticas que se van presentando; en este sentido, se pueden evaluar las acciones antes de realizarlas debido a que se conocen los posibles efectos al usar determinadas actitudes sin que se utilicen recursos en exceso. Además, las actitudes se relacionan estrechamente con los valores, por lo que al mostrar aquellas que son positivas, también tienen repercusión social frente a los grupos de referencia y a su vez se busca no utilizar aquellas que sean de nula aceptación o negativas para no dañar la imagen familiar lograda durante los años anteriores.

2.1.3. ELEMENTOS DE LAS ACTITUDES.

Las actitudes se integran por tres elementos como lo comenta Tejada (2004): *“lo que piensa (componente cognitivo), lo que siente (componente emocional) y su tendencia a manifestar los pensamientos y emociones (componente conductual)”*.

Jung (1983), comenta que las emociones están involucradas con las actitudes de un sujeto frente a determinada situación, cosa o persona. Considérese como actitud *“una tendencia, disposición o inclinación para actuar en determinada manera”* Jung (1983). Ahora bien, en la actitud (como una conducta), se pueden encontrar varios elementos, entre los que destacan los pensamientos y las emociones. Por ejemplo, si se piensa en la labor de fundición de hierro como un trabajo desgastante e inhumano, las actitudes hacia este trabajo serán negativas en su totalidad y quien lo desarrolla no encontrará ningún beneficio al realizarlo.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Las emociones son en sí ingredientes normales en las actitudes para que éstas maduren y se expresen (Jung, 1983).

Es normal que se tengan determinadas "actitudes" ante los objetos que se conocen, y se formen actitudes nuevas ante los objetos que para un sujeto en determinado momento son considerados como nuevos. Una vez formada una actitud, es difícil que se modifique, ello depende en gran medida del hecho de que muchas creencias, convicciones y juicios se remiten a la familia de origen. En efecto, las actitudes pueden haberse formado desde los primeros años de vida y reforzado después. Otras actitudes se aprenden de la sociedad, como es el caso de la actitud negativa ante el robo y el homicidio; sin embargo, existen otras que dependen directamente del individuo, muchas de ellas se enmarcan en las cuestiones laborales (Jung, 1983).

Pese a todo, en ocasiones las actitudes pueden modificarse, lo cual obedece a diversos motivos. Por ejemplo, una persona puede cambiar de grupo social y asimilar las actitudes de éste, cuestión que en el ámbito laboral es común y con gran aceptación; sin embargo, lo que en mayor grado puede cambiar una actitud es la información que se tiene acerca del objeto, persona o grupo (Jung, 1983).

Es importante clarificar que para muchos "actitud" y "opinión" son términos prácticamente sinónimos, pero si bien es cierto que las opiniones con frecuencia reflejan actitudes, es evidente que lo que una persona dice no siempre está de acuerdo con lo que hace. Se define entonces actitud como el concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente. Otros términos que a menudo se confunden, son la actitud, la satisfacción laboral y la moral que existe en la organización (Jung, 1983).

2.1.4. DIFERENCIAS ENTRE ACTITUD, SATISFACCIÓN LABORAL, MORAL ORGANIZACIONAL.

Páez (2002), menciona lo importante que es conocer e identificar las actitudes laborales haciendo mención a las siguientes:

Una "**actitud** de un empleado puede considerarse como la disposición para actuar de un modo más que de otro, en relación con factores específicos relacionados con el puesto".

La "**satisfacción en el trabajo** es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores, conexos y la vida en general".

La "**moral organizacional** puede definirse como la posesión de un sentimiento, por parte del empleado, de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes y la confianza en la conveniencia de esas finalidades".

La "**moral** es un subproducto de un grupo y es éste quien la genera. Tiene cuatro determinantes:

- Sentimiento de solidaridad del grupo.
-
- Necesidad de una meta.
-
- Progresos observables hacia la meta.
- Participación individual en las tareas significativas que sean necesarias para alcanzar la meta".

Existen diferentes tipos de actitudes, las cuales se mencionan a continuación:

2.1.4.1. TIPOS DE ACTITUDES EN EL ENTORNO LABORAL.

En la cuestión laboral, las actitudes tienen una forma diferente a las que utilizamos de manera común y en este caso según Páez (2002), comienzan a determinar el comportamiento que se tiene dentro de las organizaciones; actualmente se conocen tres, que son:

“Satisfacción en el trabajo: Es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo” (Páez, 2002). Es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes muy positivas y benéficas.

“Involucramiento con el trabajo: Es el grado en el que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía, y conciben el trabajo como parte central de su existencia” (Páez, 2002). Mide el grado en el que la persona se valora a sí misma a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.

“Compromiso organizacional: Es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella” (Páez, 2002). El empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos; es decir, éste se identifica con el servicio personal para la organización y el compromiso con el trabajo al identificarse con su labor diaria y específica.

Es precisamente este último apartado el que interesa abordar en la presente investigación el cual se puede analizar bajo el estudio de la orientación

unidimensional de las actitudes o bien bajo el enfoque de multi-componentes de las actitudes. “En la actualidad, y cada vez más en el futuro, el compromiso de las personas con la organización constituirá un activo importante para ésta” (Arias, 2000), por lo cual, es importante concentrar el mayor número de información para mejorar la toma de decisiones.

“El compromiso organizativo es una actitud clave relacionada con el trabajo y cuyo interés, desde el punto de vista empresarial, radica en su capacidad de influir sobre el comportamiento de los empleados. Habitualmente, un compromiso firme se correlaciona con un bajo absentismo, una baja rotación y un buen rendimiento de las personas que lo mantienen” (Gallardo y Triadó, 2007).

2.1.5. MODELOS ACTUALES DEL ESTUDIO DE LAS ACTITUDES.

La manera cotidiana de conocer las actitudes es mediante la denominada “**orientación unidimensional**” la cual según Tejada (2004), se “considera como un fenómeno unitario, global, monodimensional, regularmente como una predisposición o tendencia a reaccionar de una manera conocida ante los objetos, las personas o los grupos y que su influencia es de carácter motivacional inconsciente, relacionadas generalmente con características, rasgos o atributos personales”. Se identifica también dentro de este rubro que las actitudes están conformadas como lo menciona Tejada (2004), “por afectos, emociones, creencias, preferencias, cogniciones, etc.”, y que de alguna manera tienen relación ya que son partes interrelacionadas e indiferenciadas de las mismas actitudes. De manera general, estas ideas es que se ha manejado un modelo unidimensional para poder conceptualizar el compromiso que tienen los empleados hacia las organizaciones.

El segundo enfoque, señalado por Castañeda 2001, (citado por Tejada 2004) denominado **multi-componentes** “está basado en el modelo jerárquico de las

actitudes y se refiere al modelo tripartita de las actitudes; cognitivo, afectivo y conductual, los cuales aunque independientes, sostienen una relación entre ellos: las medidas que se pudieran generar debieran estar relacionadas entre sí, preferentemente en un alto grado, pero buscando no estar muy relacionadas individualmente con otros componentes que pueden desarrollarse como variables latentes y sin embargo, al momento de desarrollar la estructura, ésta debe presentar correlaciones altas entre todas ellas” (Figura 2.1). Breckler (1984, citado por Tejada, 2004) realizó un estudio factorial para determinar las correlaciones entre los tres componentes que se habían establecido, dando como resultado un reconocimiento de una estructura interna de las actitudes, pero no logró explicar las relaciones dinámicas entre sus componentes, ni la influencia que tiene en la producción de la conducta observable para el desarrollo del compromiso hacia la organización.

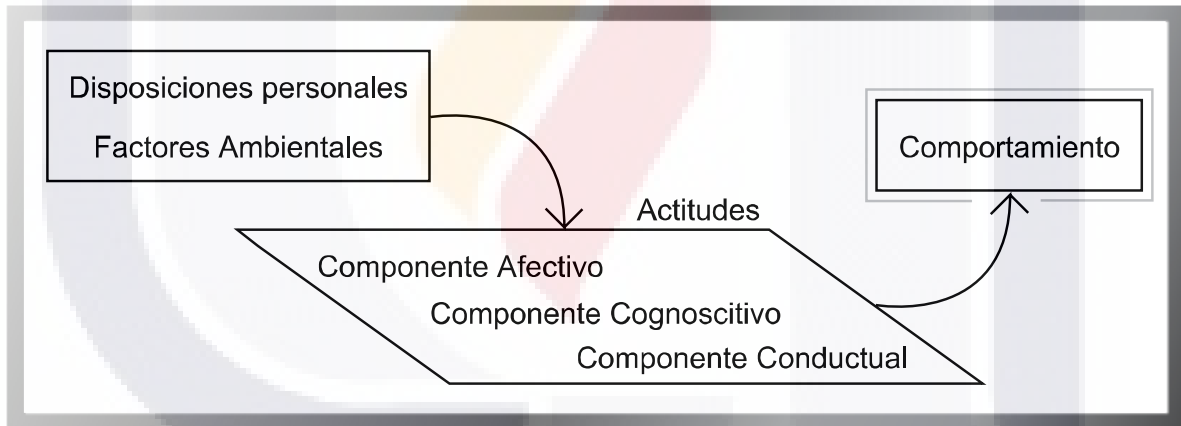


Figura 2.1 Modelo multi-componentes de las actitudes. Breckler (1984, citado por Tejada, 2004)

Una de las ideas de mayor peso en el estudio realizado por Breckler (Citado por Tejada, 2004) era, “que se esperaba que los tres componentes se movieran a la misma dirección: una actitud positiva hacia un objeto determinado implicaría que la persona tuviera percepciones o creencias positivas, afectos también favorables y que actuara de manera consecuente”.

2.2. EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL.

Se puede visualizar al compromiso organizacional como la fuerza relativa de la identificación de un individuo e involucramiento con una organización particular, caracterizada por una creencia en la organización y aceptación de metas organizacionales y valores; disposición para ejercer un esfuerzo individual hacia el logro de metas organizacionales y, un fuerte deseo de mantener su membresía en la organización. Debido a que el trabajo forma parte importante en la vida de las personas, es posible que sus actitudes ante el trabajo estén relacionadas a sus valores y creencias del trabajo (Furnhama, 2004, citado por Recio y Torres, 2006).

Las actitudes que conforman a los empleados en las organizaciones muchas veces no se centran en el trabajo realizado, ello produce inquietud en los colaboradores y deben ser corregidas en la medida de lo posible por la organización para evitar conflictos internos. En algunas ocasiones, las actitudes pueden mostrarse negativas a la organización y con ello tener un comportamiento destructivo ante cualquier situación que se presente dentro de las instituciones. Es común que un empleado que no sienta confianza con sus superiores llevará su trabajo de manera inadecuada con la intención de hacer ver mal a sus jefes inmediatos o bien con la intención de producir en la organización una baja en las utilidades, lo que al final sí se trata de una empresa privada, también se verá afectado el mismo. Los comportamientos negativos siempre se verán como un elemento que entorpece el trabajo, pero debe cuidarse ferozmente ya que también pueden ser elementos críticos para el mejoramiento de los sistemas de calidad y producción en la organización; no necesariamente, una negativa de los empleados en los procesos significa que el colaborador busque el desaprovecho por parte de los superiores, sino que también es posible que esta postura radique en buscar mejorar determinado proceso o actividad con su comportamiento hacia la organización.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Meyer y Allen (1990, Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky, 2002) identificaron tres dimensiones independientes en el compromiso hacia la organización:

1. La “afectiva”, componente emocional de la actitud del individuo hacia la organización, expresado mediante el grado de identificación con la organización y su disposición para ejercer esfuerzos para ayudar a la organización a cumplir sus metas.
2. La “normativa” que consiste en el sentido de obligación o reciprocidad con la organización que surge de los beneficios que ésta ha brindado a sus trabajadores.
3. De “continuación”, el cual se refiere a la permanencia del trabajador en la organización debido a que necesita conservar su inversión de tiempo y esfuerzo dedicado para adquirir las habilidades no-transferibles requeridas por la empresa y para evitar la pérdida de beneficios atractivos o conservar los privilegios derivados de la antigüedad.

Cada uno de los componentes anteriores de acuerdo a Meyer et al. (2002) conllevan implicaciones importantes y trascendentes para las organizaciones. En el primero de los casos asegura una integración familiar entre los individuos y presupone mayor seguridad entre ellos, a su vez, la empresa se establece como un lugar donde los compañeros son parte de una familia y tienen que desarrollar ciertas actividades juntos, lo cual produce lealtad entre los miembros que laboran en determinados departamentos y por ende incrementan la productividad dentro del área a la que se encuentran adscritos. En este caso el empleado busca empatar sus necesidades con las de la organización de tal manera que incrementa su trabajo siempre y cuando éste solucione las necesidades a las que se enfrenta día a día el colaborador junto con su entorno fuera del área laboral. Los esfuerzos

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

que puede desarrollar un empleado serán siempre intrínsecamente relacionados con los beneficios afectivos que entregue la organización, iniciando con un reconocimiento verbal individual o inclusive grupal hasta la afectación económica favorable. El empleado formará una especie de memoria dentro de la organización que procurará ser lo mayor sensata posible a fin de continuar con el espacio logrado en las emociones de las personas que colaboran en la determinada organización.

El segundo conforme a Meyer et al. (2002) juicio conforma la regulación del colaborador dentro de la organización y constituye el elemento más significativo en cuanto a legislación se refiere, ya que produce en el empleado el sentimiento de pertenencia bajo ciertas normas que deberán ser logradas con las de su vida diaria, para que ello no afecte en sus aspiraciones y deseos como persona; pero que además, tiene los alcances de ser un elemento formador de sociedades ya que con una estructura normativa integradora en la organización es posible mejorar la calidad de vida entre los pobladores de cualquier ciudad. En este momento, la organización también jugará un papel determinante para que el desarrollo no implique aspectos negativos entre los pobladores y a su vez los colaboradores sean portadores de normas de calidad para las ciudades en general. Otra implicación importante de este elemento, es que precisamente tiene la capacidad de orientar a los empleados para que busquen mejorar su nivel de vida y ello se logra observar desde las instalaciones que tenga la organización hasta las políticas salariales que en ella se manejen a favor de los empleados. Este elemento hará que el empleado comulgue con cualquier acción que emprenda la organización, sin que la critique o busque demeritar los beneficios que traerá para la población laboral en general.

El tercer componente expresado por Meyer et al. (2002), es el que se refiere a lograr que el empleado continúe ofreciendo sus conocimientos y habilidades a la organización, lo cual no es nada sencillo y menos cuando los salarios no sean

competitivos. En una primera instancia el trabajador buscará la satisfacción de las necesidades básicas; las referentes al alimento, al vestir y al contar con un techo firme para poder vivir con su familia. Sí el empleado percibe que la organización cumple con estos preceptos, se verá involucrado en un tema de crecimiento de su calidad de vida, lo cual lo llevará a buscar un incremento de salario para poder mantener un estilo de vida superior a lo que esperaría un empleado promedio; es en este momento, cuando la organización debe elaborar un menú de opciones para que el trabajador desee continuar laborando dentro de la institución y ello va desde el programa de incentivos monetarias hasta el plan de previsión social y el de reconocimientos para que encuentre razones suficientes e importantes para eliminar cualquier intención de cambiar de trabajo. Éste elemento es difícilmente encontrado por las empresas debido a que muchas veces olvidan que los empleados tienen nombre y rostro y se convierten en claves o números que cumplen con determinados objetivos dentro de la misma y los consideran como objetos que tienen un periodo de caducidad.

En todo caso, las empresas profesionalizadas tienen mayor posibilidad de éxito en lograr que sus empleados continúen en las instituciones y se enfrentan a mayores retos ya que el capital intelectual se mueve rápidamente en el mercado laboral y se va cotizando cada vez más, lo que tiende a su vez, al aseguramiento del éxito en las acciones que emprendan las instituciones; pero que también, dificulta el mantenimiento del mismo dentro de las empresas. Una vez que las organizaciones desarrollen planes de vida para sus empleados, también será más sencillo que los colaboradores continúen dentro de las instituciones inclusive si ofrecen menor retribución económica que la competencia.

Las empresas sin embargo no conocen los preceptos anteriores del todo y ello produce en las economías locales una débil visión de lo que deben hacer con sus empleados para poder conseguir mayores utilidades. Si bien, los empleados cuentan con una historia personal, también la organización la tiene y es

fundamental que ambas se asemejen para poder incrementar los deseos del empleado por permanecer en la organización, pero no solamente por estar dentro de ella, sino que la relación entre cada uno de ellos debe proveer de mayor riqueza intelectual a la empresa o institución, para evitar convertirse en libros y registros. Por otra parte, las obligaciones del empleado deben ser sentidas como parte de la retribución, tanto por el salario como por la convivencia dentro de la organización y no como un esfuerzo que desgaste a la persona por prestar su servicio en la misma. Lograr que los colaboradores sientan a la organización como una pieza indispensable de su vida no será tarea fácil e incurrirá inclusive en la modificación de la filosofía institucional desde el punto en como se ve al capital humano; sí ésta no lo considera como el elemento más importante para el éxito de sus objetivos, seguramente se verá reflejado en el fracaso de cualquier acción que emprenda.

El compromiso en los empleados no es una simple cuestión de táctica, es toda una filosofía que se implanta en cualquier nivel jerárquico y tiene como único fin el incrementar la productividad en la organización. El empleado se vuelve suficientemente capaz para desarrollar sus actividades lo cual lo enriquece la mostrarse positivo ante las acciones que se lleven a cabo en la institución. Sí se logra un incremento en el compromiso organizacional por parte de las empresas en los empleados, es seguro que cualquier actividad que se desee desarrollar se culmine con el éxito a favor de la sociedad.

“Sin embargo, no existe un acuerdo generalizado sobre cuáles son las dimensiones necesarias para explicar el fenómeno del compromiso ni tampoco su número” (De Frutos, Ruíz y San Martín, 1998).

2.2.1. EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA A LOGRAR.

Se entiende que las personas pueden sentir, simultáneamente y con distinta intensidad, las diferentes formas de compromiso. Cada forma de compromiso se desarrolla como resultado de distintas experiencias personales y pueden tener una relación diferente con aspectos particulares de la organización (De Frutos, Ruíz y San Martín, 1998).

Uno de los temas de mayor interés desde hace más de tres décadas ha sido el estudio del compromiso en las organizaciones por sus trabajadores y cómo se van estableciendo las formas de integración para que éste sea posible y constituya los elementos necesarios para propiciar el éxito en todos los aspectos organizacionales, pero tiene que verse incluido desde los niveles directivos hasta las líneas operativas en cualquier organigrama. Se identifican las fuentes del compromiso, el cual está conformado desde la perspectiva del individuo según Steers (1977, citado por Arias, 2000) por;

- **“Características personales:** Necesidad de logro, edad, escolaridad, tensiones entre los roles, intereses centrales en la vida, etc”.
- **“Características del trabajo:** Sentir el trabajo como un reto, identidad con la tarea, interacción con otros a discreción, retroinformación, etc”.
- **“Experiencias en el trabajo:** Actitudes del grupo, percepción de la propia importancia en la organización, así como inversiones de tiempo, esfuerzo y otras efectuadas en la organización, expectativas de recompensa, confianza en la organización, capacitación, etc.”

Las variables anteriores tratan de integrar cuestiones emocionales que activen actitudes positivas hacia las organizaciones y que puedan impactar positivamente a que el trabajador visualice una mejora en su calidad de vida laboral, al estar altamente comprometido con la organización y ofrecer, de alguna manera, un poco más de lo que habitualmente hace, logrando con ello en una primera instancia la satisfacción de las necesidades fundamentales e ir escalando en la satisfacción de aquellas orientadas a cuestiones emotivas hasta que la integración de empleado y la empresa sea una sola definición siempre enfocada hacia el éxito en las operaciones organizacionales después de haber cubierto los deseos de los empleados en todos los aspectos.

Dos aspectos importantes para el incremento de las actitudes con respecto al compromiso organizacional son el apoyo percibido de la organización; donde se pueden generar las expectativas de recompensa y funcionar como motivador natural para incrementar el compromiso organizacional y la socialización, que fomentan de alguna manera, un mayor interés de parte de los trabajadores hacia la organización mencionados por Arias (2000):

“El apoyo organizacional percibido: Las personas perciben que la organización se interesa por ellas, procura su bienestar y les brinda ayuda ante problemas personales cuando es necesario, las consecuencias son muy favorables para la organización en cuanto al desempeño y permanencia” (Arias, 2000). Se espera que este factor se constituya en un antecedente importante del compromiso.

“La expectativa de recompensas: Es posible pensar que si las personas esperan ascensos o incrementos de su remuneración a cambio de su esfuerzo, el compromiso se incrementa (Arias, 2000)”.

“La socialización: Las organizaciones efectúan esfuerzos, sea planeado o espontáneo, para integrar a cada nuevo miembro. Dentro de las acciones

planificadas se encuentra la capacitación y la definición del papel de cada cual, así como la promoción de las expectativas futuras para cada persona, dentro de los aspectos informales se encuentra el apoyo de los compañeros” (Arias, 2000).

Cuando los empleados se involucran con las organizaciones, se comprometen participando en ellas, dando el mayor de sus esfuerzos e involucrándose de tal manera que desean continuar en ellas. Sin embargo, cuando el empleado nota que el esfuerzo que ha dedicado al trabajo no le es reconocido, disminuirá su deseo de permanencia (Recio y Torres, 2006).

Recio y Torres (2006), mencionan “que las organizaciones se han visto muy interesadas en comprender qué es el compromiso hacia el trabajo. Esto ha motivado a los interesados a analizar dicho punto”.

Por otro lado, se tiene una conceptualización del término “compromiso organizacional” (Varona, 1993, citado por Barraza, 2007) manejado por tres perspectivas: la primera es la de intercambio que sugiere que el compromiso organizacional es el resultado de una transacción de incentivos y contribuciones entre la organización y el empleado. La segunda ve el compromiso como un componente de estos tres elementos: 1) la identificación con los objetivos de la organización, 2) el deseo de contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos, y 3) el deseo de ser parte de la organización.

Dentro de esta perspectiva, el compromiso se define como el grado de identificación y entrega que el individuo experimenta en relación con la organización de la cual es parte. La tercera es la perspectiva de atribución que define el compromiso como una obligación que el individuo adquiere como resultado de realizar ciertos actos que son voluntarios, explícitos e irrevocables (Barraza, 2007).

2.2.2. LOS TRES COMPONENTES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL.

La integración de un modelo que logre enmarcar la teoría de las actitudes como un constructo reforzador del comportamiento fue expuesto por Meyer y Allen (1991, citados por Arias, 2000) quienes definieron el compromiso como un “estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla”. Ellos propusieron una división del compromiso en tres componentes: afectivo, de continuación y normativo (Figura 2.2) como ya se ha mencionado con anterioridad cada uno de los elementos que lo conforman, se puede resumir que; la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber permanecer en la organización (Arias, 2000), lo que mantendrá al empleado ansioso de desarrollar sus actividades con la intención de incrementar las utilidades para la empresa y a su vez para el mismo.

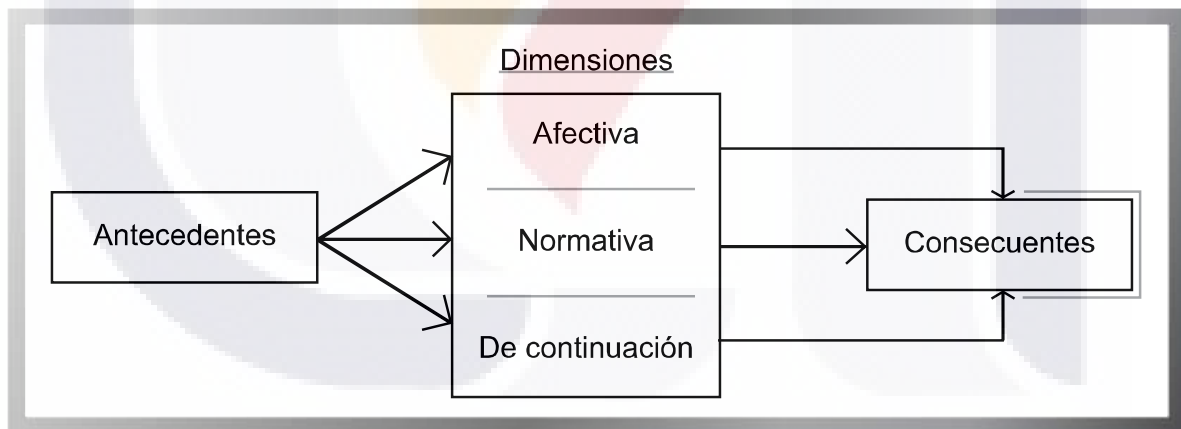


Figura 2.2 Modelo básico de Compromiso Organizacional. Meyer y Allen (1991, Citado por Tejada, 2004)

Al revisar la figura anterior y considerando lo antes mencionado, puede apreciarse que el compromiso involucra aspectos afectivos, cognoscitivos y conductuales y, en función del predominio de alguno de ellos, se expresará en formas diferentes definiendo ello para que pueda ser considerado como una actitud o bien una forma

de comportamiento expresado a la organización. Arias (2000) define los elementos del compromiso personal a través de sus tres componentes: El componente **afectivo** (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización. En el segundo componente, el compromiso de **continuación** (necesidad), es muy posible encontrar una conciencia de la persona respecto a inversiones en tiempo y esfuerzo que se perdería en caso de dejar la organización, o sea, de los costos (financieros, físicos, psicológicos) en los cuales se incurriría al retirarse, o de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo.

Se refleja aquí una faceta calculadora, pues refiere a la prosecución de inversiones (planes de pensiones, prima de antigüedad, aprendizaje, etc.) acumuladas y resultantes de la pertenencia a la organización. Dejarla resulta cada vez más costoso y, por lo tanto, se crea un “compromiso por omisión” (Becker, 1960, citado por Arias, 2000). Puede suponerse que un elevado índice de desempleo en una sociedad acarreará un mayor compromiso de continuación (Arias, 2000).

En el tercer componente, definido como el compromiso **normativo** (deber), se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pagos de colegiaturas) conducentes a un sentido del deber proporcionar una correspondencia. Este aspecto va en concordancia con la teoría de la reciprocidad: quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante (Arias, 2000).

La propuesta de Meyer y Allen puede encontrarse en la perspectiva situacional de las actitudes, ya que considera el compromiso como resultado de las características organizacionales, del empleo y del rol del trabajador. Es

multidimensional ya que las dimensiones que propone son independientes e incorpora consecuentes del compromiso (Tejada, 2004).

2.2.3. SITUACIONES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL.

“Es obvio que al acercar el conocimiento del compromiso a la organización así como su aplicación tenga consigo algunas consecuencias tanto favorables como desfavorables para las organizaciones” (Arias, 2000). En primer lugar, se esperaría una intención de permanencia; es decir, continuar manteniendo la relación con la organización. En contrapartida, la búsqueda de empleo presentaría relaciones negativas con el compromiso. Como es sabido, la rotación de personal implica costos de diversos tipos para las organizaciones (reclutamiento, selección, capacitación, errores, accidentes, etcétera). Así pues, se incluye la intención de permanencia y la búsqueda de empleo en la presente investigación (Arias, 2000). Además, conforme se incrementa el compromiso es de esperarse un mayor esfuerzo, representado aquí por el tiempo dedicado al trabajo y la intensidad del mismo (Arias, 2000).

Si se analiza por el lado negativo, según Randall (1987, citado por Arias, 2000) “un compromiso muy elevado puede significar la inflexibilidad de los miembros de la organización respecto a la transformación en la misma, así como rechazo a las innovaciones y por ende, falta de adaptabilidad”; es decir, viéndolo en palabras sencillas, las organizaciones serían incapaces de tolerar los cambios, inclusive si estos fuesen pequeños o bien no permitirían el acceso a nuevos miembros de la sociedad a laborar quienes pudieran ofrecer nuevas alternativas para la solución a problemas que anteriormente no se presentaban en la organización.

El compromiso organizacional es también considerado como multidimensional, por las implicaciones que tiene en la administración de recursos humanos. En particular los empleados con fuerte compromiso afectivo ya que los colaboradores

se sienten lo que ellos quieren, además en el compromiso normativo porque los empleados sienten lo que deben hacer y en cuanto al fuerte compromiso normativo porque ellos sienten lo que necesitan (Meyer et al., 1989, citado por Inverson y Buttigieg, 1998).

2.2.4. MODELO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL: MEYER Y ALLEN.

El principal componente del resultado de la presente investigación es el compromiso que tienen los empleados del municipio de Rincón de Romos, por lo cual se ha seleccionado un modelo que logre acumular los conceptos de actitud y de compromiso para poder evaluar el nivel existente que favorezcan la toma de decisiones en los próximos años, así como el efecto que tiene la orientación a mercado sobre los constructos que constituyen dicho modelo en caso de que exista dicha influencia.

Se parte del postulado de que las personas tienen habilidades específicas para realizar determinados trabajos, pero también se visualiza un mayor conocimiento por parte de las nuevas generaciones para realizar dichas tareas. El modelo de Meyer y Allen (1990, citado por Tejada, 2004), intenta describir las relaciones que se producen en los tres niveles del compromiso, lo cual facilita la búsqueda al integrar de manera eficiente los elementos del constructo mencionado.

El esquema formalizado tiene las bondades de la investigación para lo cual se establece desde este momento como un posible mecanismo para generar información valiosa al momento de dar solución al problema de investigación, que no solo tiene impacto en el municipio de Rincón de Romos, sino que además puede ser utilizado por cualquier municipio del país para solucionar los problemas que se presenten entre los empleados al respecto del compromiso que se pueda lograr entre los colaboradores de cada institución.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Los modelos siempre buscan asegurar los resultados, el modelo propuesto por Meyer y Allen buscan dimensionar el compromiso organizacional con la finalidad de generar mecanismos de mejora entre los constructos que lo integran, para beneficio de las organizaciones, pensando primordialmente en el desarrollo de los trabajadores.

Tejada (2004), menciona que Meyer y Allen, (1987, 1991); Allen y Meyer (1990), Smith y Allen, (1993), “formularon su propio modelo integrando las aproximaciones desarrolladas con anterioridad, denominado las formas del compromiso: afectivo, de continuación y normativo. Las consideraron componentes, en lugar de tipos, argumentando que los empleados pueden experimentar cada uno de esos estados psicológicos en grado variable, y que individualmente se desarrolla en forma independiente de los otros y en función de antecedentes diferentes”. Estas relaciones se expresan en la figura 2.3.

El modelo considera que el mecanismo básico del compromiso afectivo es la experiencia de satisfacción de las necesidades psicológicas de los empleados al sentirse a gusto en la organización y competentes en su trabajo. Hace participe a los empleados para que incrementen sus relaciones a favor siempre de la organización.

Dicho mecanismo se basa en un principio de intercambio ya que las empresas recompensan o castigan las contribuciones o fallas de los trabajadores y éstos se comprometen a actuar en determinada manera ante la organización sin que ésta establezca después de la actitud algún mecanismo para celebrar al trabajador su actitud positiva; en resumen, los factores que integran el componente afectivo son todos aquellos elementos que tienen que ver con la satisfacción personal del trabajador sin importar que tan altos se encuentren éstos.

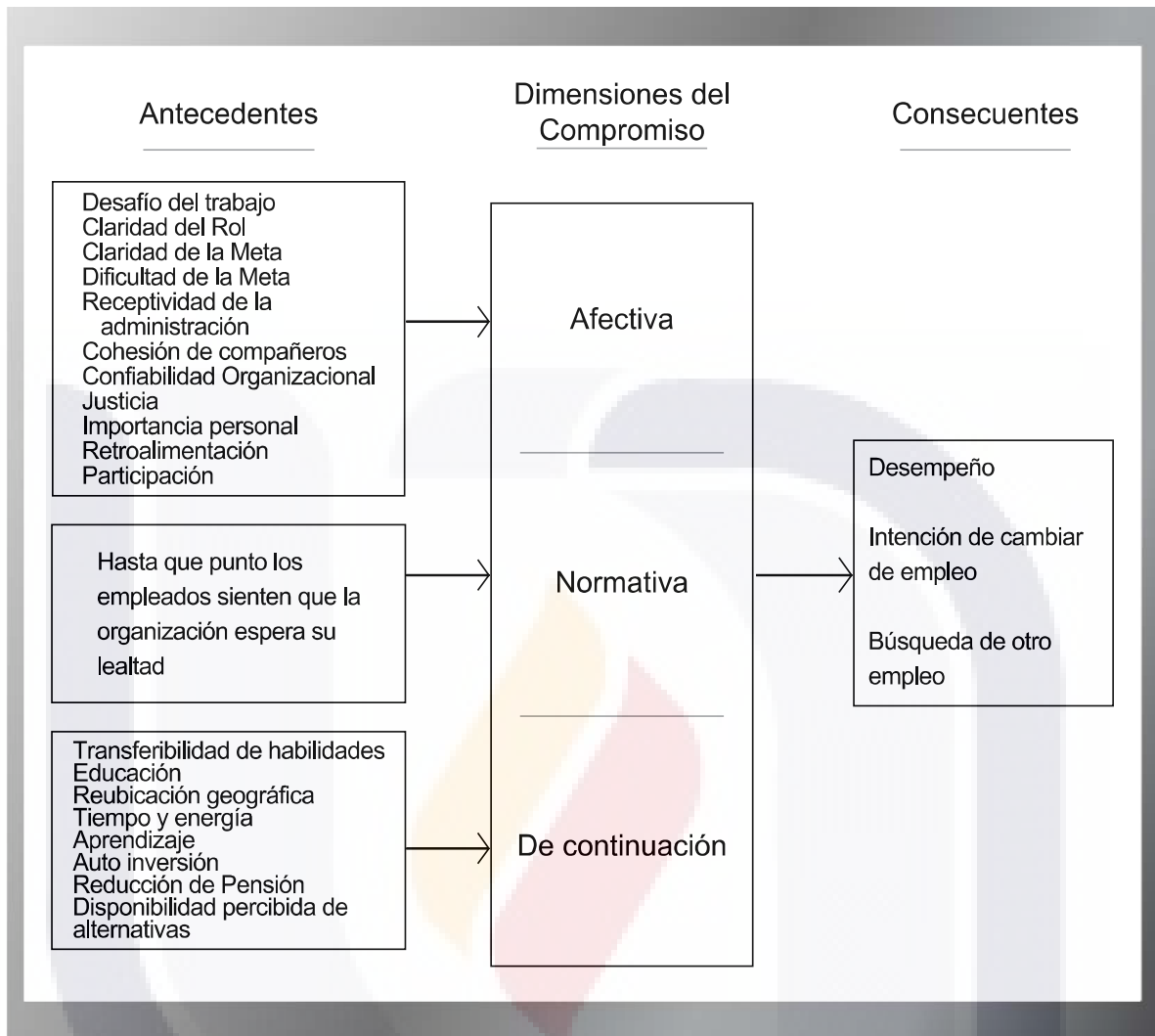


Figura 2.3 Modelo de Allen y Meyer (1990, citado por Tejada, 2004)

En cuanto al componente normativo, refiere hasta qué punto los empleados sienten que la organización espera su lealtad; surge de las creencias normativas internalizadas, derivadas de dos mecanismos fundamentales: el principio de intercambio y la socialización. Tejada (2004), menciona que “el primero plantea que en la relación trabajador-organización se establece un intercambio de contribuciones y retribuciones y que la medida de la proporción de éste conduce a la percepción de equidad e inequidad de la organización. El segundo busca la influencia cultural y familiar, las experiencias posteriores al ingreso e influencias organizacionales obtenidas en los empleos anteriores”.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Respecto al componente de continuación, se desarrolla con base en la magnitud y/o número de inversiones que los individuos han realizado en la organización y la falta percibida de alternativas de empleo (Allen y Meyer, 1990). Los elementos que integran este componente se relacionan con el esfuerzo, tiempo y energía que el trabajador ha entregado para el bienestar de la organización y los costos percibidos asociados con dejarla, por lo que los empleados tienen una “obligación” que se incrementa, cuando las sociedades pasan por rachas negativas en las economías locales.

El modelo termina con las consecuencias de los componentes del compromiso de Allen y Meyer, señalan que las tres formas de compromiso deberían estar asociadas negativamente con la rotación y tendrían efectos diferentes en el desempeño y comportamiento en el empleo (Tejada, 2004). Específicamente el componente afectivo y el normativo en menor grado, se relacionan positivamente con el desempeño y el comportamiento ciudadano, mientras que el de continuación podría no estar relacionado o relacionarse negativamente con esas variables. Por ello no todas las formas de compromiso son iguales y las empresas interesadas en conservar a sus empleados, deberían considerar cuidadosamente la naturaleza del compromiso que en ellas desean (Allen y Meyer, 1990).

El reto para el presente estudio, será empatar el estudio de Allen y Meyer en el sector público al igual que la identificación de aquellas variables de la orientación a mercado que puedan influenciar positivamente a alguno de los componentes del compromiso organizacional y que su efecto pueda perdurar e incrementarse de manera constante para beneficio de las administraciones públicas, ello a través del intento de modificación de actitudes específicas para lograr dicha integración en el compromiso continuo.

2.3. ORIENTACIÓN A MERCADO: UNA FILOSOFÍA PARA EL ÉXITO.

En este apartado se presenta la revisión literaria llevada a cabo en relación al constructo de orientación a mercado, sus principales conceptos, teorías y modelos empíricamente probados, lo cual ubica en la frontera del conocimiento; sin embargo, es importante identificar de manera breve lo que se espera al incursionar en este nuevo ámbito de estudio.

No es cuestión solamente de motivar al personal de la empresa para que se aproxime más al cliente. Desarrollar una orientación a mercado significa: comprender a la perfección los mercados y a las personas que deciden la compra de nuestros productos. Que todas las funciones y divisiones de la empresa participen en las decisiones estratégicas y tácticas de mercadeo. Que todas las funciones y direcciones de la institución adquieran el compromiso de cumplir las metas de mercadotecnia y trabajen coordinadamente para utilizar al máximo las oportunidades del mercado y optimizar el uso de los recursos de la compañía.

La decisión quizá más importante, será la de seleccionar el mercado pues allí se estará definiendo cuáles necesidades del cliente se van a satisfacer y cuáles no. Luego entrará en una etapa fundamental que será el análisis cualitativo y cuantitativo del mercado, el cual girará alrededor de los actores en el escenario de la mercadotecnia. Remítase a las cuatro C's comentadas por McCarthy y Perreault (2001): compañía, cliente, competencia y canales mejor conocidos como los actores del mercado:

Compañía: La organización protagonista, la cual puede ser una ONG, una entidad del Estado, el Estado mismo o una empresa de economía de libre mercado.

Consumidores: Las personas que utilizan, compran o influyen en la compra de nuestro producto o servicio, incluyendo a las sociedades.

Canales de Distribución: A través de los cuales el producto llega a los consumidores, ya sea mediante los apoyos del gobierno federal o los estatales e inclusive los municipales.

Competidores: Otras organizaciones dedicadas a satisfacer las mismas necesidades de los consumidores y que no están exentos, los gobiernos locales, de contar con este actor del mercado.

Una vez que se tiene claro la idea de los actores del mercado, se debe seleccionar el mercado al que se desea satisfacer y ello consiste en escoger las necesidades del cliente que se han de satisfacer y las que no. Las organizaciones tienen recursos finitos y por consiguiente no pueden satisfacer ni a todos los clientes ni en todo. El término mercado se refiere a personas (naturales o jurídicas) que buscan productos en una determinada categoría de producto (McCarthy y Perreault, 2001).

Para que un grupo de personas constituya un mercado deben cumplirse los siguientes requisitos (McCarthy y Perreault, 2001):

1. “Las personas deben tener necesidades de un determinado producto dentro de una categoría de producto”.
2. “Deben tener la capacidad para comprar el producto”.
3. “Las personas del grupo deben estar dispuestas a usar su poder adquisitivo”.
4. “Las personas del grupo deben tener la autoridad para decidir la compra de los productos específicos”.

Los términos de orientación al consumidor, orientación al marketing, orientación al cliente, filosofía de marketing y orientación a mercado han sido indistintamente

usados, tanto por académicos como por hombres de empresa, para presentar conceptos más o menos próximos dentro del campo del marketing. Sin embargo, a partir de los años 80 surgen autores que empiezan a constatar importantes diferencias conceptuales entre estos términos abogando por su correcto uso.

La orientación a mercado viene definida por tres componentes: la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional y además, dos criterios de decisión: la perspectiva a largo plazo y el objetivo de beneficio. La orientación a mercado ha sido tratada como una forma de hacer operativo el concepto de marketing. En otras palabras, el concepto de la orientación a mercado surgió como una necesidad de dimensionar el concepto de marketing, que representa una filosofía de negocios, y que en sí consiste en un concepto abstracto inobservable directamente. Distintos autores han buscado una forma de hacer operativo dicho concepto a través de una interpretación multidimensional denominado "orientación a mercado".

2.3.1. DIFERENCIA ENTRE ORIENTACIÓN A MERCADO Y ORIENTACIÓN DE MARKETING.

Los conceptos de orientación a mercado y orientación de marketing han sido los más indistintamente usados por la mayoría de los autores que parecen no encontrar diferencias importantes entre ambos ya que están de acuerdo con la afirmación de McCarthy y Perrault de que la orientación a mercado es la implantación de la filosofía de marketing en la empresa (Martinez, 2003).

No obstante, algunos autores como Shapiro (1988, citado por Martínez, 2003) apuntan importantes diferencias entre estos dos conceptos proponiendo el empleo de "orientación a mercado" por tres razones: por ser un concepto que concierne a toda la empresa; por ser más amplio y por llevar menos carga política". No obstante, si se observan desde una perspectiva más amplia que la de Shapiro

(1988, citado por Martínez, 2003), estos dos conceptos resultan ser similares. Este autor hace una interpretación demasiado restrictiva de orientación de marketing al circunscribirla al departamento de marketing cuando es sabido que su objetivo es la difusión por toda la empresa. Por otra parte, es más que discutible que el concepto de mercado sea más amplio que el de marketing. Finalmente, en lo referente a la carga política, Shapiro (1988, citado por Martínez, 2003) tiene cierta razón, ya que el reconocimiento del término de orientación al marketing como filosofía conductora empresarial, podría considerarse como una exaltación del departamento del mismo nombre en perjuicio del resto, pudiendo ello ser objeto de conflicto interno.

En general, se puede concluir que ambos conceptos se pueden utilizar como similares aunque convendría dejar el concepto de orientación al marketing para la implantación y el de orientación a mercado para la filosofía.

2.3.2. DIFERENCIA ENTRE ORIENTACIÓN A MERCADO, ORIENTACIÓN AL CLIENTE Y ORIENTACIÓN AL CONSUMIDOR.

Al contrario de los anteriores conceptos, los de orientación a mercado, orientación al cliente y orientación al consumidor sí parecen ser términos bien diferenciados que merecen, según algunos autores, una distinción en su empleo.

Cada uno de estos conceptos representa una visión más restrictiva del anterior en el orden que se presentan. Así, la concepción de orientación al mercado (la más amplia) incluye a la de orientación al cliente que, a su vez, engloba a la más restrictiva de orientación al consumidor.

Para ver con un poco más en detalle estas diferencias, en especial entre orientación al mercado y orientación al cliente, se puede seguir a Webster (1988; Senge 1990; Nonaka 1991 citados por Harris, 1999, citado por Martínez, 2003)

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

señala que la orientación al cliente no es mas que una parte, el primer paso, de la orientación al mercado. Subsiguientes pasos serían una orientación a la competencia y a la rentabilidad.

También se puede ver esta distinción entre orientación al mercado, al cliente y al consumidor siguiendo a Kohli y Jaworski (1990), que además de diferenciar, resumen brevemente su evolución. Según estos autores, en los años 20 y 30 surge el término “cliente” refiriéndose a los distribuidores que compraban los bienes y hacían los pagos. Con posterioridad a partir de los años 50 aproximadamente, el enfoque cambió de distribuidores a consumidores finales y sus necesidades y deseos. Finalmente, a partir de los años 90, el enfoque apropiado parece ser el de mercado, que incluye a los usuarios finales y distribuidores, así como a fuerzas exógenas que afectan sus necesidades y preferencias (Martínez, 2003)

2.3.3. CONCEPTO DE ORIENTACIÓN A MERCADO.

Para muchos la palabra mercadotecnia ha sido sinónimo de publicidad, para otros de promoción y aún para otros venta, en la dirección a mercado, las organizaciones tienen una tácita adopción a que el éxito es inevitable si se encuentran las necesidades de los clientes y se sirven bien, un plan de negocios en mercadotecnia empieza con el cliente y el trabajo del negocio gira alrededor de él, mientras que en otros planes de negocios, con otros enfoques, el centro de las acciones que se desarrollan no es el cliente si no el producto, esto en realidad es el viejo argumento entre la orientación a producción y a mercado, donde se cuestiona ¿Qué viene primero el producto o el cliente?, y donde se argumenta que es más fácil vender lo que el cliente quiere antes que lo que tú quieres que el cliente compre (Bull, 2000, Citado por Martínez, 2003).

Palmer, (1994 citado por Sargean, 1999, citado por Martínez, 2003) ha utilizado el término previamente para describir un enfoque en los consumidores y sus requerimientos. Kotler y Clarke (1997 citados por Sargean, 1999, citado por Martínez, 2003) quienes también prefieren esta terminología, la definen como sigue: “La orientación a mercado sostiene que el problema principal de la organización es determinar las necesidades y deseos de los segmentos de mercados a los que se dirige y satisfacerlos a través del diseño, comunicación, precio y la disposición de productos y servicios apropiados y competitivamente viables.” (Citato por Martínez, 2003).

Kohli y Jaworski (1990) prefieren la terminología de “orientación a mercado”, ya que la expresión cuenta con cierta diplomacia y no maximiza la importancia de la función de mercadotecnia en la organización, lo que generaría conflictos al momento de adoptarla como filosofía en cualquier organización. La etiqueta también tiene el mérito de promover la idea del departamento de mercadotecnia y hace que la mercadotecnia sea responsabilidad de todos los departamentos de la organización. También establecen que la orientación a mercado es la implementación de la firma al concepto de mercadotecnia, y de acuerdo a su trabajo Kohli y Jaworski consideran tres componentes: generación de inteligencia de mercado, distribución de este conocimiento a través de la firma y mecanismos de respuesta.

La orientación a mercado sugiere que el proceso de información de mercado es crítico porque no se puede tener **orientación a cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional** sin una efectiva adquisición y diseminación de programas, además esta situación se clarifica al identificar que se considera como “orientación de mercado” a la implementación de la mercadotecnia en el contexto empresarial, donde se busca la integración de todos los modelos para el beneficio de los clientes y consumidores.

La filosofía de orientación a mercado tiene un enfoque operacional sobre las actividades del proceso de información de mercado por lo que se refiere a clientes y competidores, particularmente adquisición, distribución de información, y la habilidad para responder a ella. Kohli y Jaworski (1990) definen orientación a mercado como “la generación a lo largo de la organización de inteligencia de mercado, teniendo que ver con las continuas y futuras necesidades de clientes, diseminación de inteligencia a través de los departamentos y respuesta a lo largo de la organización sobre ello”.

Narver & Slaver (1990, citado por Martínez, 2003), han definido la orientación a mercado como la cultura organizacional, que más efectivamente y eficientemente crea los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los compradores y, además un continuo desempeño superior para los negocios. El concepto está dado en términos de tres corrientes de conducta, nombrados orientación al consumidor, orientación al competidor y coordinación interfuncional, y argumentan que las tres como corrientes, tienen la misma importancia.

Es precisamente, el componente cultural el que se aborda en este estudio ya que contiene los elementos esenciales de la filosofía de orientación a mercado y es el modelo que integra Narver & Slaver el que se utilizará en la investigación por lo cual se abordan los elementos que lo conforman.

2.3.3.1. ORIENTACIÓN A CLIENTE.

Definir la relación que existe entre las organizaciones con sus proveedores de recursos económicos no es tarea sencilla y durante los últimos años, los clientes han desarrollado una cultura de exigencia más alta en todos los países por lo que hacen en las empresas mayores retos y una cuestión de adquisición de inteligencia más veloz y eficiente. La orientación a cliente como elemento de la orientación a mercado es una estrategia relativamente nueva, donde se escucha

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

al cliente para que desarrolle sus productos de manera virtual y las empresas se encargan de producir en las cantidades adecuadas aquellos satisfactores que han sido pensados por los consumidores para que se obtengan los beneficios esperados.

Durante muchos años, los clientes habían sido poco considerados para el desarrollo de los productos; sin embargo, hoy en día esta metodología se ha aplicado al integrar organizaciones con mentalidad mercadológica, lo que hace de los esfuerzos unos más productivos y que aseguran el éxito de los satisfactores desarrollados para los clientes. La era de la producción se ha terminado y los productos y servicios están adecuados a las necesidades específicas de los nichos de mercado que cada vez son más especializados, pero también con mayores recursos para adquirir dichos bienes.

La filosofía de orientación a mercado define la orientación al cliente como la función que envuelve a la organización en la obtención de comprensión de la segmentación del mercado al que va dirigido, para ser capaz de crear un valor superior para ellos. Orientación al mercado de esta manera involucra el desarrollo de una apropiada cultura organizacional la cual debe permear finalmente a la totalidad de la organización. (Deshpande & Webster, 1993; citado por Martínez, 2003), y hacer de ésta, una con capacidad de inteligencia de mercado para mejorar sus decisiones estratégicas.

En un acercamiento hacia la visión de la administración pública, la orientación al cliente sería muy similar a la orientación a la ciudadanía, quienes tienen la información de lo que ocurre en su entorno y cómo afectan sus decisiones al momento de votar por determinado candidato; sin embargo, esta información debe de llegar a los empleados de la organización para que ellos a su vez logren transmitir y transformar la información para satisfacer las necesidades sociales a través de obra pública, seguridad pública, servicios públicos, desarrollo social y

económico o bien, eventos culturales para el esparcimiento que disminuyan los índices de violencia o desempleo en una localidad.

2.5.3.2. ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA.

Es de suma importancia que las organizaciones vean hacia adentro, pero también estén pendientes de lo que ocurre en el mercado total ya que cada vez son más los competidores que buscan ofrecer los servicios que las empresas hoy en día saben desarrollar. Controlar el mercado local ya no es posible ya que los consumidores cambian constantemente de idea sobre lo que esperan de los productos o bien, son influenciados para que adquieran los bienes de la competencia inclusive si estos tienen un costo más elevado y sobre ello probablemente una calidad también más alta.

Diariamente se crean nuevas empresas que de igual o en mayor proporción desaparecen al no contar con un enfoque real de sus labores mercadológicas o no contar con la información de mercado necesaria para poder tomar decisiones, las organizaciones no están previstas de conocimientos con respecto a la competencia y aunque se puede dar el espionaje, éste no será suficiente para poder determinar los cursos de acción que tome determinada organización, a su vez, las empresas tampoco cuentan con los mismos recursos debido a que sus márgenes de utilidad son diferentes para cada parte del mercado, siendo éste un conflicto continuo con respecto a la capacidad de enfrentamiento en el mercado de bienes y servicios.

La filosofía de orientación a mercado conceptualiza la orientación al competidor como la función que envuelve a la organización en el entendimiento de las fortalezas y debilidades a corto plazo, capacidades y estrategias a largo plazo tanto de los competidores actuales como los potenciales. Esto es esencial si la

organización quiere evitar ser sorprendida por innovaciones de la competencia (Martínez, 2003).

Dentro de las organizaciones gubernamentales la orientación a la competencia es un área que no se ha previsto en ningún aspecto y ello debido a que al ser gobierno se considera intocable, tal vez esta situación hubiera sido real hace diez años; sin embargo, hoy en día las reglas del juego han cambiado y las ONG, comienzan a adquirir terreno para ofertar los servicios que con anterioridad le correspondían al gobierno en cualquiera de sus niveles, además, los gobiernos sub-contratan empresas para que entreguen los servicios que la ciudadanía espera; lo que hace que la competencia, inclusive dentro de las administraciones públicas, comience a ser un verdadero problema, pero que en realidad tiene un fin noble al buscar mejores resultados para la ciudadanía en los años venideros, no obstante, surge la interrogante: ¿cuánto tiempo les tomará a estas organizaciones en desplazar a las administraciones públicas para que se conviertan en los principales proveedores de servicios públicos? o bien, ¿qué postura deberá tomar el gobierno para poder enfrentar a empresas especializadas y profesionalizadas que ofrecen mayor calidad y en menor tiempo servicios públicos?

2.5.3.3. COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL.

Las relaciones existentes entre los departamentos de cualquier organización están pasando por una transición importante, ahora comienzan a ganar todos juntos y se está eliminando la idea de que cada uno debe trabajar para alcanzar sus propios objetivos, las organizaciones prefieren personal que tenga capacidades para el trabajo en equipo y habilidades de otros idiomas, las áreas funcionales en cualquier organización están evolucionando al ritmo que egresan mayor número de universitarios a nivel técnico y profesional y están agregando valor a las empresas para que éstas puedan incursionar con mayor éxito en el mercado.

La filosofía de orientación a mercado referencia a la coordinación interfuncional como la función que se refiere a cómo la organización utiliza sus recursos internos en la creación de un valor superior de los consumidores objetivo (Martínez, 2003).

La transición en las áreas funcionales no es ajena a las administraciones públicas que buscan especializarse y dar un valor agregado a la ciudadanía aunque ésta no perciba la comunicación interna que existe entre los diferentes departamentos, ello contribuye a una mejor coordinación para la instrumentación de programas y planes establecidos para la implementación de las estrategias de comunicación, administración y finanzas, donde la responsabilidad recae en la oficialía mayor que tiene bajo su dominio al recurso humano, quien hará posible que se aplique esta función trascendente de la orientación a mercado y envolverá a las dos anteriores para con ello lograr clientes satisfechos y competencia controlada.

La orientación a mercado sugiere que el proceso de información de mercado es crítico porque no se puede tener orientación a cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional sin una efectiva adquisición y disseminación de programas. De lograrse la orientación a mercado en una institución gubernamental, ésta se verá beneficiada en el sentido de contar con personal altamente comprometido con los usuarios y con la organización. Las operaciones que se realicen en cualquier organización, ya sea del sector público o bien del privado, deben estar orientadas a la integración de todas las áreas funcionales y adoptar la filosofía de "orientación a mercado" y hacer énfasis en que la organización no espera los resultados solo de mercadotecnia ni que ésta área es más importante que cualquier otra sino más bien que es una opción para integrar esfuerzos y llevar a cabo los planes y programas establecidos por las organizaciones.

De nada serviría aplicar la filosofía de orientación a mercado si no se tuviera una percepción clara de qué ocurrirá con la institución, es decir, la orientación a mercado busca integrar a los trabajadores desde una perspectiva de beneficio compartido, siendo una teoría que involucra el desempeño de toda la organización para poder palpar los resultados. La orientación a mercado al contar con información valiosa generada por los clientes, tiene la posibilidad de corregir en el transcurso del tiempo los problemas que se enfrenten por parte de las estrategias implementadas, el sistema de información se profesionaliza y se elaboran esquemas de control más exacto, además se tiene la posibilidad de estar en contacto con la competencia para poder emitir contraataques rápidos y efectivos al contar con una integración de funciones entre todos los miembros de la organización, lo que le agrega valor y mayor posicionamiento de la empresa ante las situaciones que se presenten en el mercado.

La filosofía de orientación a mercado tiene un alto involucramiento con las actitudes ya que por cualquier curso de acción que se tome tiene relación con el capital humano que la organización tenga para la ejecución de la misma y al contar con esquemas bien definidos de personal, también se pueden hacer medibles los objetivos que se vayan planteando con respecto al compromiso que tengan, Martínez (2003), afirma que la orientación a mercado crea un ambiente en la organización para escuchar, entender y responder al mercado y a la competencia. Está es la manera en que los esfuerzos de la dirección se dirigen a la satisfacción del cliente y se crean fuertes barreras competitivas.

“Los estudios recientes señalan que la orientación a mercado es una cultura organizacional (Narver & Slater, 1990), una filosofía (Lichtenthal & Wilson 1992 citado por Pulendran, et al. 2000), o conjunto de comportamientos (Jaworski & Kholi, 1990), que más eficientemente y efectivamente crean superior valor al cliente y superior desempeño para la organización. Los pioneros fueron Kholi & Jaworski (1990; 1993) y Narver & Slater (1990; 1994), los cuales sirvieron para

motivar nuevas investigaciones examinando los efectos de la orientación a mercado sobre las utilidades del negocio”. (Citado por Martínez, 2003).

“Al rededor de 1990 la literatura de mercadotecnia estuvo llena con estudios que se enfocan sobre la intersección entre orientación a mercado y desempeño de negocios (Diamantopolus & Hart 1993; Greenley 1995b; Jaworski & Kholi 1993; Narver & Slater 1990; Ruekert 1992; Caruana & Pitt 1999; Han & Kim 1998, citados por Pulendran et. al. 2000). Los resultados en estos trabajos han dado evidencia empírica para ubicar la orientación a mercado como factor clave de éxito. Subsecuentes investigaciones examinaron las fuerzas de las relaciones entre orientación de mercado y desempeño de negocios en varias condiciones ambientales y encontraron resultados diversos, señalando conclusiones tentativas (Jaworski & Kholi 1993; Slater & Narver 19945a, Greenley 1995 citados por Pulendran et al. 2000)”. (Citado por Martínez, 2003).

2.3.4. PERSPECTIVAS DE LA ORIENTACIÓN A MERCADO.

Las investigaciones realizadas durante los últimos años, presentan un avance importante sobre las cuestiones de la orientación a mercado, siendo exploratorias y empíricas pero guardado un alto grado de integración entre todas ellas, Martínez (2003) menciona que “la perspectiva de comportamiento describe la orientación a mercado en términos de específicos comportamientos relacionados con la generación y diseminación de inteligencia de mercado y su respuesta (Kholi y Jaworski, 1990), la perspectiva cultural está relacionada a características más fundamentales de la organización, como un ejemplo, Narver y Slater (1990) define la orientación a mercado como la cultura organizacional que más efectivamente y eficientemente crean los necesarios comportamientos para la creación de superior valor para los compradores, y además un continuo superior desempeño para los negocios”.

Martínez (2003), comenta que “la perspectiva de cultura se relaciona con fundamentales características de la organización y comprende tres dimensiones: La orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional, Narver y Slater fueron los precursores de esta perspectiva, desarrollan a su vez la escala MKTOR, para medir la orientación a mercado y a raíz de este estudio sobrevinieron otra gama de estudios apoyándola y utilizándola en sus investigaciones, pero también criticándola en algunos casos”.

Considerando las tres funciones o dimensiones que se establecen en el modelo que desarrollaron Kohli y Jaworski, la orientación a cliente, significará la colección y procesamiento de información sobre las preferencias de los clientes (adquisición, respuesta y distribución de información); la orientación a la competencia significará la colección y procesamiento de información sobre las capacidades de los competidores (adquirir, distribuir y responder a la información de la competencia). La coordinación interfuncional, será la utilización de recursos internos para dar valor al cliente y es precisamente en esta parte donde las actividades de recursos humanos tienen cierta influencia para que la orientación a mercado pueda ser posible.

Sin embargo, al respecto de estas tres dimensiones desde la perspectiva cultural es posible encontrar diferencias en conceptos y aún más investigaciones que al tratar de perfeccionar los estudios de Narver y Slater han optado por puntos de vista diferentes con el objeto de hacer sus aportaciones a esta disciplina (Martínez, 2003).

En cuanto a la dimensión de orientación al cliente se considera que Narver y Slater (1990) aún que toman una perspectiva cultural al definir esta dimensión, la expresan en términos de comportamiento (adquisición, respuesta y distribución de información); pero existen autores que manifiestan que el énfasis en la orientación al cliente debe estar en el segmento de mercado (Sargean y

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Mohamad, 1999, citados por Martínez, 2003) y en el valor superior al cliente que sea capaz de dar la organización, no sólo en actividades de información, sino que requiere además un monitoreo de la satisfacción del cliente y del conocimiento de las percepciones del mismo en cuanto a la oferta de la organización y a la calidad en el servicio.

Llama la atención también investigaciones en las que al hablar de la orientación al cliente como dimensión del constructo de orientación a mercado critican el que Narver y Slater y los que adoptan su perspectiva, sólo hayan considerado al cliente externo; sin dar valor al cliente interno en esta medición, por lo que añaden el papel que juega el cliente interno como importante componente en la cadena del valor para el cliente externo, ya que no se puede lograr la satisfacción del último sin una cultura de esta orientación obtenida por el cliente interno. (Hult, Nichils, Giunipero y Hurley, 2000, citados por Martínez, 2003). Lo que se asemeja a la búsqueda de la presente investigación ya que ambas buscan identificar el valor entre los retos que enfrentan las organizaciones con sus públicos externos e internos.

La orientación a la competencia ha sido distinguida de manera diferente a lo establecido por Narver y Slater (1990) señalándose en algunas investigaciones que debe ser abordada en función a fortalezas y debilidades a corto plazo actuales y potenciales; para poder establecer mecanismos de ataque ante las situaciones que se presenten y mejorar con ello la estabilidad organizacional en todos los aspectos.

Martinez (2003), cita que “la coordinación interfuncional ha sido considerada también como la aplicación de recursos para sintetizar y diseminar la inteligencia de mercado, en similitud a la perspectiva de comportamiento dada por Jaworski y Kohli (1993) o como el intercambio y comunicación entre funciones (Gatignan y Xuereb 1997, Camanpour 1991, citado por Luckas y Ferrell, 2000) como el

conocimiento tácito necesario para la orientación a mercado en la dimensión de coordinación interfuncional (Nonaka 1991, citado por Luckas & Ferrell 2000)”.

Desde la perspectiva cultural de Orientación a mercado se han manifestado críticas respecto a las dimensiones con las que se aborda esta perspectiva de orientación a mercado, señalando que debería estudiársele con las dimensiones que regularmente se utilizan para identificar la cultura organizacional, es decir que la orientación al cliente, orientación a la competencia y la coordinación interfuncional deberían sustituirse por dimensiones como la configuración de valores en la cual se evaluaría la capacidad de apertura en comunicación interna en lo que respecta a mercado y responsabilidad relacionada con mercado; artefactos, como son las historias, argumentos, rituales, lenguaje en lo referente a mercado (Trice y Bayer 1993, Schein 1992, citado por Homburg & Pflesser, 2000, citado por Martínez, 2003) y comportamiento al cual correspondería la generación, diseminación y respuesta a información a mercado (Homburg y Pflesser, 2000, citado por Martínez, 2003).

2.3.5. CONSECUENCIAS DE LA ORIENTACIÓN A MERCADO.

Al momento que las organizaciones deciden explorar el mercado con la filosofía de orientación a mercado, también se ven involucradas en el crecimiento económico de la nación, ello debido a que comienzan a asegurar la colocación de los productos no como función de mercadotecnia sino más bien como un elemento generado por dicha filosofía, ya que todas las áreas funcionales comienzan a trabajar con respecto a los planes elaborados previamente y con las medidas de control específicas para el cumplimiento de las expectativas. El contar con esta perspectiva dentro de las organizaciones asegura también el crear valor para los clientes internos ya que de ellos depende la adopción de este nuevo mecanismo como guía de la práctica diaria que solucione los conflictos internos y por lo tanto como consecuencia se verán retribuidos los ingresos invertidos en el acercamiento

del producto a los consumidores finales al incrementar considerablemente las utilidades dentro de una organización.

En función a lo anterior, se ha encontrado que la orientación a mercado tiene relación positiva con la obtención de utilidades, existiendo también la relación con variables de desempeño, tratada ésta última de distintas maneras, pudiendo ser específicamente su incidencia con el desempeño financiero donde se consideran indicadores como el ROI, crecimiento en ventas, ventas de nuevos productos, contribución al mercado y retorno sobre ventas, el desempeño de mercado con indicadores tales como satisfacción del cliente, y lealtad del mismo se ha considerado como variable dependiente también en la relación de la orientación a mercado, pero como variable moderadora para la consecución posterior del desempeño financiero, el desempeño de mercado, también se le ha relacionado positivamente como antecedente con el desempeño organizacional, estando moderadamente afectado por el desempeño total pero considerándose también la contribución de mercado y su efecto en el desarrollo de nuevos productos (Martínez, 2003).

Por otro lado la relación de la orientación a mercado también se ha circunscrito al desempeño pero referido a la exportación dada la particularidad de los negocios que sirven a mercados internacionales. Además la orientación a mercado ha tenido una relación positiva para el desarrollo de negocios y con la creación de valor con indicadores tales como éxito de nuevos productos, satisfacción al cliente y crecimiento en ventas.

2.3.6. ORIENTACIÓN A MERCADO Y GOBIERNOS LOCALES.

Una de las cuestiones de los gobiernos locales es que la generación de información del mercado (para comprender sus necesidades), la diseminación de dicha información (para compartir dicha comprensión) y la respuesta a la misma

(para la satisfacción de las necesidades de las ciudadanías) constituyen el núcleo central de la orientación al mercado, tanto en el ámbito lucrativo como en el de sin ánimo de lucro, en el privado y en el público, siguiendo el modelo básico de Kohli y Jaworski (1990), de probada aplicación en contextos político-económicos y culturales diversos (Selnes, Jaworski y Kohli, 1996, citados por Cervera y Marín, 2002), así como en el propio ámbito de las organizaciones públicas o no lucrativas (Wood y Bhuian, 1993; Flavian y Lozano, 2001, citados por Cervera y Marín, 2002), situación que se observa en la Figura 2.4:

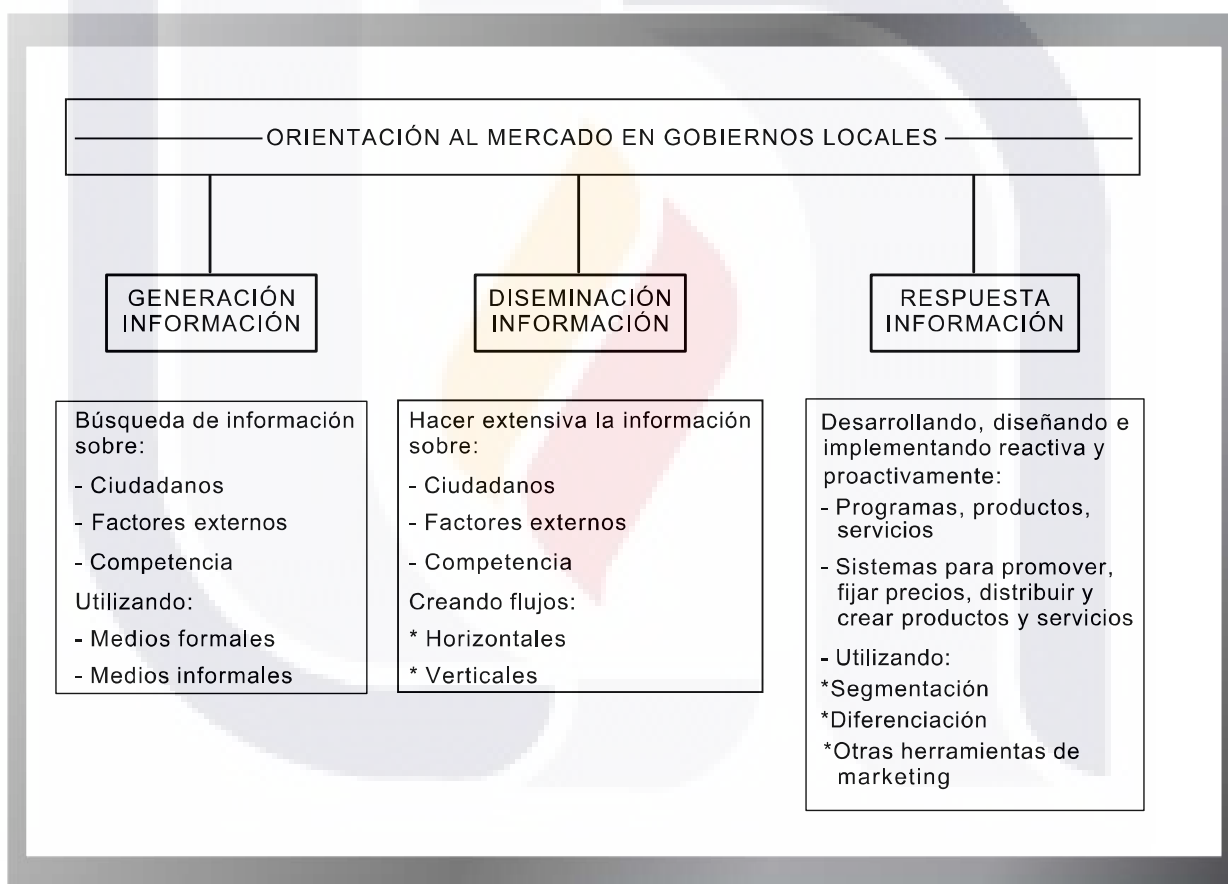


Figura 2.4 Modelo de orientación a mercado en gobiernos locales.
Adaptado de Wood y Bhuian 1993, citados por Cervera y Marín, 2002.

La orientación a mercado aparece en el contexto de las administraciones públicas locales como orientación al servicio del público (Walsh 1989: p.6, citados por Cervera y Marín, 2002) para referirse a “una filosofía que guía a las autoridades

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

locales que intentan acercarse al desafío de desarrollar nuevos patrones de organización más sensibles. Se basa en la idea de que las autoridades locales deberán prestar servicio para y con la gente y no simplemente hacia la gente” y ello debe reflejarse en los sistemas, estructura, procesos y cultura de la organización.

Clarke y Stewart (1986, citados por Cervera y Marín, 2002), se refieren asimismo a la orientación al servicio público y establecen que en un gobierno local orientado al servicio del público formula e implanta sus políticas considerando a aquellos para los que los servicios se prestan y que finalmente los juzgarán en función del grado de satisfacción de sus necesidades. El servicio provisto sólo es de valor real si tiene valor para aquellos para los que es provisto, sujetos demandantes de un alto nivel de calidad de servicio únicamente alcanzable a través de una cercanía a éstos. Se trata de proveer servicio al público, no hacia el público, mediante el conocimiento de sus necesidades; enfocar las acciones de la organización hacia el cliente y el ciudadano manteniendo un equilibrio con los procesos de decisión colectivos realizados a través de un proceso político (Clarke y Stewart, 1986, citados por Cervera y Marín, 2002). Dicho proceso político determina no sólo los recursos disponibles sino la naturaleza de los servicios a proveer y el acceso a los mismos.

Kohli y Jaworski (1990) “hipotetizaron inicialmente tres grupos principales de consecuencias de la orientación a mercado: respuesta del cliente (satisfacción y lealtad), respuesta de los empleados (sentimiento de pertenencia, satisfacción y compromiso con la organización), y capacidad financiera”.

Posteriormente, Jaworski y Kohli (1993, citados por Cervera y Marín, 2002) contrastaron dichas hipótesis, concluyendo que la orientación a mercado influía fundamentalmente en el nivel de compromiso de los empleados y su espíritu de pertenencia.

La relación entre orientación a mercado y desarrollo organizacional ha sido contrastada fundamentalmente en el ámbito de las organizaciones privadas, pero no existe tanta evidencia de dicha relación en el ámbito público, donde por esencia la adopción de los principios del marketing debería considerar aspectos diversos a los meramente financieros. Asimismo, siguiendo la propuesta de Jaworski y Kohli (1996, citados por Cervera y Marín, 2002) sobre la necesidad de considerar el desempeño organizativo en sus diversas dimensiones dada su diversidad, las relaciones propuestas a nivel de desempeño financiero, utilización de recursos, desempeño en relación a los ciudadanos y desempeño en relación a los empleados. Sin embargo, los gobiernos locales son responsables; no sólo de la provisión eficiente de servicios públicos velando los intereses generales, sino de la capacitación de los ciudadanos mediante la participación. Las corporaciones municipales han sido históricamente canales esenciales para la participación ciudadana y la resolución de asuntos de la comunidad. En consecuencia, un gobierno local orientado a mercado promoverá la participación activa mediante la creación de aquellos mecanismos mediante los cuales los ciudadanos puedan expresar sus necesidades, deseos, quejas y sugerencias.

2.4. EL CONTEXTO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

Rachman et al. (1999, citato por Guerrero, 1997) mencionan que aunque el sistema de mercado generalmente trabaja bien, está lejos de ser perfecto. Si es dejado sin supervisión, las fuerzas económicas que hacen exitoso al capitalismo pueden también crear severos problemas para algunos grupos o individuos. La solución a estos problemas a menudo requiere de la intervención del gobierno.

Ya se había comentado, que la administración pública no difiere mucho del concepto que se tiene de administración, Koonts & Weihrich (1999), definen a ésta, como el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. Retomando

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

dos definiciones proporcionadas por Guerrero (1997) con respecto a la situación pública; en sentido lato, “administración pública es la actividad encaminada a acrecentar el poder del estado y expandir sus fuerzas interiores al máximo; es decir, lo hace formidable. Constituye una capacidad que produce poder”. Por otro lado menciona que en sentido estricto, “administración pública es la actividad que desarrolla la vida asociada a través del orden, la seguridad y la subsistencia; es decir, auspicia la convivencia civilizada. Consiste en una capacidad que produce civilidad”.

Al final, ambas buscan beneficios, ya sean económicos o bien sociales, pero para el logro de unos u otros, se requiere de la aplicación funcional del proceso administrativo; consistente en planear, organizar, dirigir y controlar el proceso en sí para beneficio de los ciudadanos.

En el mismo libro de Guerrero (1997) se cita "la administración pública no es meramente una máquina inanimada que ejecuta irreflexiblemente el trabajo del gobierno. Si la administración pública tiene relación con los problemas del gobierno, es que está interesada en conseguir los fines y los objetivos del estado. La administración pública es el estado en acción, el estado como constructor".

Ahora bien, es imprescindible recordar que la administración está definida como la combinación dinámica y óptima de las funciones de planeación, organización, dirección y control para alcanzar un fin grupal de la manera más económica y en el mejor tiempo posible, que pueda ser medible y que los resultados de la aplicación de este proceso siempre dé como resultado una mejora en todos los sentidos en cualquier institución.

La administración pública, no difiere de la definición anterior sino que se adapta a ella, a fin de establecer soluciones para los miembros de la sociedad; es decir, refiere a las actividades de gestión, que el titular de la misma desempeña sobre

los bienes del estado para suministrarlos de forma inmediata y permanente, la satisfacción de las necesidades públicas y lograr con ello el bien general. Dicha atribución tiende a la realización de un servicio público, y se somete al marco jurídico especializado que norma su ejercicio y se concretiza mediante la emisión y realización del contenido de actos administrativos emitidos exprofeso.

Así pues, se puede canalizar la fuerza del estado, como un procurador de bienes, donde los ciudadanos se convierten en clientes y reciben, si el estado es eficiente, todo lo que necesitan. Se programan los recursos y se busca el bien común, generalmente maximizando el número de beneficiarios más que de utilidades.

La administración pública se apoya de políticas públicas que en determinado momento, harán más competitivo al estado y proporcionarán un compromiso organizacional más alto que otras entidades que no apliquen estrategias para el crecimiento económico.

2.4.1. DIFERENCIA ENTRE ADMINISTRACIÓN Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

Guerrero (1997), dice que la gran relación existente entre la administración pública y las organizaciones empresariales en general responde a la que existe entre la “especie” y el “género”, es decir, la administración en general entendida como la “especie” y la administración pública y la privada como el “género”.

El contexto de la administración parece ser similar; sin embargo, es importante considerar los siguientes postulados para clarificar lo que es administración y cómo se conceptualiza la administración pública, mencionados por Guerrero (1997):

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
1. “Con excepción del clero, las administraciones públicas de los estados modernos aparecen antes que las organizaciones de las empresas privadas”.
 2. “Es importante tomar una posición definida al respecto y superar la confusión ante el problema de si la administración se refiere únicamente a las instituciones públicas o debe de agrupar a la administración de empresas”.
 3. “Se entiende que la administración pública es una organización, como lo son las empresas privadas y otras organizaciones existentes en la sociedad”.
 4. “No se puede establecer una identidad y una analogía de las relaciones que se dan entre los elementos de las organizaciones públicas y de las organizaciones privadas”.
 5. “El gran desarrollo de las obligaciones dentro del aparato administrativo ha llevado a equiparar la eficacia del trabajo realizado por la administración pública y el de la administración privada”.
 6. “La gran separación tajante entre la administración pública y la administración privada, fundada en el carácter particular de la primera, inclina a estudiar los privilegios del poder público, los derechos de los ciudadanos frente a la administración, es decir, a insistir más sobre los elementos jurídicos”.

2.5. LA NUEVA EMPRESA GUBERNAMENTAL.

Las organizaciones en la actualidad han desarrollado estrategias diferentes para

incrementar su valor y ello implica crear relaciones duraderas con sus empleados y disminuir las percepciones negativas que implica el trabajo en las sociedades emergentes.

2.5.1. PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES.

Tanto las organizaciones como las instituciones tienen fines bien definidos por los empleados al igual que por los directivos, entre estas actividades, se presentan las denominadas prácticas organizacionales que se definen como mecanismos usados por una organización para hacer llegar sus valores, normas y metas a los empleados. Se constituyen como instrumentales, forman las percepciones de los empleados acerca del énfasis en los principios de la organización. Alteran sus percepciones porque cumplen la función de señalar, comunicar, desarrollar y reforzar aquellos aspectos que la organización espera de los trabajadores. Aunque pueden desarrollarse múltiples actividades que buscan motivar y lograr el compromiso de los trabajadores, la percepción general que el trabajador se forma de esos esfuerzos será más importante que las acciones en sí mismas.

La revisión de los aspectos que facilitan la aceptación y adopción de estrategias de recursos humanos permiten identificar numerosas prácticas (Reece y Brandt, 1996): la comunicación entre administración y todos los empleados, la confianza entre administración y trabajadores, su involucramiento, el clima de objetividad e imparcialidad con que se toman las decisiones, un clima organizacional que favorece la innovación, la cohesión entre los empleados, la solución efectiva de problemas y características del diseño del trabajo, particularmente el reto en el trabajo que implica diversidad y autonomía.

Esta diversidad de prácticas puede reducirse al considerar sólo aquellas que influyen en las percepciones de los trabajadores y que por lo tanto median la influencia de muchas otras. Así por ejemplo, incentivos, reconocimientos al

trabajador y promociones, pueden ser evaluados en términos de si son administrados con equidad y transparencia o de oportunidades que brindan las instituciones gubernamentales (Reece y Brandt, 1996).

2.5.2. SOPORTE Y AFINIDAD ORGANIZACIONAL.

Se relaciona con el compromiso que el trabajador percibe o que le brinda la organización. Se refiere al apoyo organizacional percibido y se basa en un sentido de reciprocidad en la relación del intercambio social. Particularmente el soporte considerándolo como apoyo percibido de la empresa, compañeros y superiores. El soporte hace del trabajador un eslabón fundamental para la organización y se constituye como elemento indispensable para la integración en todos los niveles de cualquier organización ya sea pública o privada.

Reece y Brandt, (1996), mencionan que los empleados tienen la opción de participar en cualquiera de las actividades que desarrolle la empresa independientemente de que éstas no sean parte de las actividades por las cuales se ha contratado, básicamente se tienen dos condiciones que deben motivar esta participación para lograr el soporte mencionado:

1. La autonomía del trabajador para realizar su trabajo: independencia que el individuo tiene al realizar su trabajo; grado de formalización en la organización y grado de participación en torno a la toma de decisiones.
2. El empowerment que el trabajador percibe: Se refiere al control sobre la toma de decisiones, los procesos de trabajo, las metas de desempeño y evaluación sobre personas.

Un índice de la participación del trabajador implicaría por lo tanto, la capacidad para tomar decisiones que frecuentemente se integran al contexto de grupo, como

la capacidad de tomar decisiones al margen de éste. Lo que deberá verse beneficiado en las oportunidades que el trabajador vaya percibiendo en la empresa, el conocimiento de áreas de oportunidad de desarrollo profesional así como planes de desarrollo de vida y carrera podrán ser traducidas en promociones, acceso a recursos y a tecnologías avanzadas; repercutiendo en el apoyo que el mismo trabajador dé a la empresa.

2.5.3. TOMA DE DECISIONES DESDE RECURSOS HUMANOS.

Uno de los principios más señalado como condición indispensable para la administración de las estrategias de recursos humanos es el liderazgo. Este liderazgo implica, entre muchas otras funciones, sensibilizar, motivar, promover en los trabajadores la identificación y adecuación de estas estrategias independientemente de donde se hayan desarrollado, siempre y cuando estén enfocadas al personal. El departamento de recursos humanos comienza a fungir como indispensable en todos los municipios y coadyuva a la solución de muchos conflictos pues se le considera como el área de toma de decisiones más importante ya que maneja el recurso más costoso para cualquier administración pública, por lo cual se transforma en la instancia que más invierte en la sociedad durante un periodo gubernamental.

Las funciones de recursos humanos, capital humano o personal dentro de las administraciones públicas han evolucionado considerablemente en los últimos años, ello debido a que cada vez más profesionistas del área se integran a la misma o bien, se da un movimiento horizontal entre las licenciaturas, lo que hace que el puesto en empresas públicas o privadas de tamaños que oscilan entre medianas a grandes se formalice de manera importante; dando la posibilidad de que se desarrollen estrategias óptimas para el adecuado funcionamiento del área, además de que cuentan con herramientas más apropiadas lo que hace que se pueda generar mayor información para la toma de decisiones en diferentes

acontecere lo que alienta la posibilidad de implementar una filosofía de satisfacción a los clientes internos; ya que está mejor diseñada y emplea técnicas específicas para lograr que cada actividad que se desarrolle, con el fin de mejorar la calidad de vida laboral, también se vea reflejada en la satisfacción de los clientes externos o usuarios de los servicios públicos para que al final se logre la maximización de las utilidades que busca la institución.

2.5.4. NUEVOS RETOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

Hoy en día, se proponen modelos administrativos para la dirección del personal en el sector público, como lo es el empowerment que en esencia consiste en la satisfacción del cliente y su base es el compromiso de todos los miembros de la organización. La lealtad a clientes, empleados e inversionistas son críticos para crear valor y por lo tanto una fuente importante de crecimiento, ganancias y ventaja competitiva. Los empleados leales desarrollan relaciones de calidad superior con los clientes, obtienen mayores oportunidades para aprender, aumentan la efectividad y reducen costos. Además, un fuerte compromiso permite a las organizaciones lograr estabilidad en los trabajadores, mayor motivación y lealtad más fuerte. Tales resultados llevarán a un nivel más alto de desempeño y efectividad a nivel individual y organizacional (Páez, 2002).

No obstante, algunas instituciones públicas y privadas despiden empleados para reducir costos y aumentar su competitividad en mercados crecientemente competitivos. Otras despiden rutinariamente a los empleados no sólo cuando los tiempos son malos, sino para no establecer compromiso con éstos o como una forma de enviar señales positivas a analistas financieros y con ello, aumentar el valor accionario en el corto plazo. Por supuesto, los trabajadores también pueden separarse de la organización, cuando no se involucran personalmente en desarrollar un nuevo perfil. La nueva cultura de trabajo, caracterizada por la

calidad y la productividad, está diseñada para hacer de los empleados, no aquellos que estarán dentro de las instituciones por un corto periodo de tiempo, sino que estarán dispuestos a lograr objetivos conjuntos en el largo plazo a beneficio de la ciudadanía. La situación de las transiciones trianuales en cualquier gobierno municipal es un reto inevitable debido a que ello trae consigo un costo elevado para las liquidaciones y a su vez, uno más para las capacitaciones del nuevo equipo de trabajo que tendrá que aprender desde lo básico hasta los procesos mas complejos que aseguren los servicios de calidad sin que la ciudadanía perciba el cambio del equipo de trabajo que está encargado de los servicios públicos en general.

El empleo de por vida fue hasta hace poco tiempo un objetivo de empleados e instituciones, Páez (2002) comenta que muchas compañías han adoptado este concepto, las restricciones del entorno les exigen permanentemente adaptar sus estructuras y procesos para sobrevivir. La seguridad y el empleo a largo plazo son menos probables hoy día y para muchos empleados aspirar a ello es poco realista. El contrato psicológico basado en una relación interpersonal es reemplazado por un contrato transaccional por tiempo y obra, en el cual los premios dependen del desempeño, afectando el nivel de lealtad y compromiso esperado de los empleados. Dado que ya no existe certeza de la disponibilidad del incentivo y se torna incierto el empleo, entonces la necesidad por satisfacer el interés propio y por la propia carrera profesional y laboral es más evidente, conduciendo a un menor nivel de compromiso en la organización lo que demerita en resultados y más aún, cuando aquellos que se integran a las labores públicas están plagados de paradigmas y alto grado de confianza al contar con todas las herramientas para modificar los procesos anteriores sin que ello sea del todo real.

Las innovaciones han alcanzado a los sistemas de recursos humanos. Las organizaciones requieren ahora de trabajadores polivalentes, multifuncionales, con una diversidad de habilidades y experiencias. Características que se adquieren

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

más fácilmente como resultado de múltiples cambios de trabajo, lo que disminuye la necesidad de permanecer en una empresa y de reforzar una visión de la relación laboral de corto plazo.

Por otro lado, el pago se ha vinculado directamente a la productividad y a la calidad; la evaluación del desempeño se considera de manera creciente como criterio para las remuneraciones. Cada vez menos empresas pagan salarios fijos, definidos por jornada y cada vez más utilizan beneficios no salariales. Así mismo, se ha generado el concepto de jubilación portátil, en la cual la empresa ya no asume el costo de jubilar a sus trabajadores sino que éstos gozan de ese beneficio con base en un sistema de contribuciones que les permite cambiar de una empresa a otra sin perjuicio. Lo anterior significa que la expectativa de seguridad y estabilidad del empleo y el nivel de los salarios son expectativas que no corresponden al entorno del nuevo perfil del trabajador y de las organizaciones. En su lugar, las empresas han desarrollado sistemas de alto desempeño, de alto involucramiento, de gestión del talento, atendiendo al capital social y emocional de la organización, lo que representa múltiples alternativas para retener y desarrollar al trabajador (Páez, 2002).

Hoy en día, el compromiso de la organización hacia los empleados es un elemento crucial en el conjunto de relaciones mutuas, de transacción, de intercambio social. Se debe percibir a la organización como interesada en el bienestar de sus empleados ya que de no hacerlo, no habría ningún motivo para que los trabajadores incrementen su compromiso con la organización como parte del contrato psicológico (Tejada, 2004). El nuevo contrato requiere, ante la imposibilidad de las empresas de cubrir las expectativas tradicionales, incorporar prácticas coherentes con sistemas de calidad pero centrados en el desarrollo de los trabajadores (Tejada, 2004).

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Frente a la brecha generada por el incumplimiento de las expectativas propias de una relación laboral paternalista (empleo vitalicio), basado en una formación escolar y competencias mínimas, con jubilación, un nivel de sueldo y prestaciones aseguradas y sin el estrés de los sistemas de calidad.

Como un referente directo del compromiso que el trabajador ha desarrollado hacia la empresa, investigaciones sobre este aspecto lo relacionan principalmente con la rotación voluntaria, que se define como el movimiento iniciado por el individuo, a través de los límites de pertenencia de un sistema social (Tejada, 2004). En modelos recientes, la intención de cambiar de empleo se ha relacionado directa y negativamente como una consecuencia de la satisfacción hacia el empleo, del grado al cual un empleado tiene una orientación efectiva, positiva, a mantenerse empelado por la organización y, el compromiso que experimenta hacia la organización, que en su conjunto logrará hacer del empleado alguien que gusta de su trabajo y de continuar en el mismo (Tejada, 2004).

Los factores mencionados anteriormente refieren efectos indeseables de los programas de los trabajadores; las percepciones negativas por sus repercusiones en su relación laboral y disminución consecuente de su compromiso y lealtad con la empresa (Páez, 2002); lo que hace del área de recursos humanos, una entidad con muchas ventajas de crecimiento pero con retos claros que deberán ser solucionados por personal capacitado, con un alto enfoque humanista sobre las operaciones que realicen en las áreas de personal que a su vez, logre comprometer al trabajador y busque en inicio, la modificación de las actitudes a fin de que sea posible obtener un acercamiento con el deseo de cambio para el bien común más aún, cuando la labor se lleve dentro de la administración pública.

2.6. INFLUENCIA DE LA ORIENTACIÓN A MERCADO EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN RINCÓN DE ROMOS.

Una de las razones que ha llevado a la presente investigación, a corroborar la influencia de la orientación a mercado con respecto al compromiso organizacional, es en gran medida la relación que existe entre el compromiso afectivo con respecto a la coordinación interfuncional; ya que, el trabajo realizado en equipo por parte de los colaboradores puede modificar el rumbo de las organizaciones; ello debido, a que las relaciones afectivas que se forman entre los empleados, puede dar como consecuencia una mejor relación entre los departamentos, lo que aseguraría el éxito para las organizaciones de cualquier nivel. Desarrollar un mecanismo que identifique las aportaciones que existen entre estas dimensiones, no es posible si no se integran los constructos completos referentes a orientación a mercado y compromiso organizacional.

Dentro de la investigación realizada en el constructo de orientación a mercado, Kohli y Jaworski (1990), mencionan que las consecuencias que tienen implementar la orientación a mercado en las organizaciones, traerá consigo que las respuestas de los colaboradores sean mayores y que además se provee de beneficios psicológicos y sociales a los trabajadores. Otra ventaja es que el orgullo laboral se incrementa al estar coordinados para alcanzar objetivos en común y como lo mencionan dentro del artículo, el espíritu de equipo mejora porque los colaboradores aportan satisfacción a los consumidores; se considera que la gente siente que contribuye, ayuda a sus compañeros, a la sociedad y realizan un cambio.

El espíritu de equipo es una dimensión que ha recibido poca atención en la literatura de la administración y es muy similar al trabajo en equipo que se ha desarrollado en la mercadotecnia de servicios para proveer de inteligencia a las

organizaciones (Kohli y Jaworski, 1990). Tanto el concepto de espíritu de equipo y trabajo en equipo, son elementos encontrados en la literatura del desarrollo de capital humano y la forma más adecuada para complementar este tipo de estudio, es a través del conocimiento referente al fenómeno que se produce entre los empleados de cualquier tipo de organización para lograr el ya comentado compromiso organizacional.

El modelo fue diseñado para proponer relaciones existentes entre los constructos de orientación a mercado; con sus dimensiones de orientación a cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional y compromiso organizacional; con las dimensiones de compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad, los cuales fueron soportados en el marco teórico y en los párrafos anteriores y de acuerdo a lo que ya se había establecido el juego de hipótesis que indicaban lo siguiente:

H₀: Existe evidencia suficiente para afirmar que la orientación a mercado influye en el compromiso organizacional en los trabajadores de la administración pública en Rincón de Romos.

H₁: Existe evidencia suficiente para afirmar que la orientación a mercado no influye en el compromiso organizacional en los trabajadores de la administración pública en Rincón de Romos.

Se puede considerar que cada constructo cuenta con diferentes dimensiones, que se han establecido el siguiente modelo (Figura 2.5) a fin de establecer las relaciones que se producen entre las variables y no de manera separada a favor del compromiso organizacional:

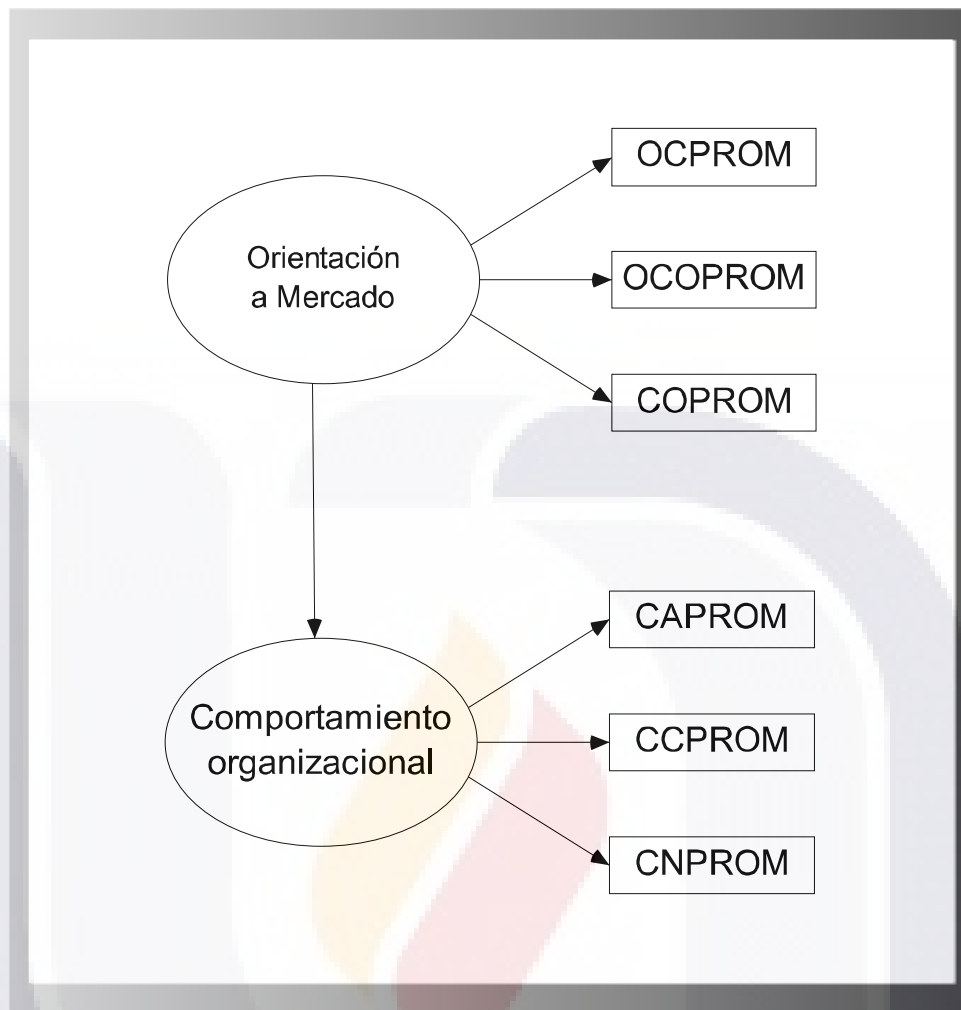


Figura 2.5 INFLUENCIA DE LA ORIENTACIÓN A MERCADO EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN RINCÓN DE ROMOS.

Fuente: Elaborado por el Autor.

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO: **RUTAS ESTRATÉGICAS PARA OBTENER RESULTADOS.**

En este apartado se describe el tipo de estudio, la composición de la población, el tipo y tamaño de la muestra, la técnica de obtención de datos, los elementos del cuestionario así como su diseño; el método de recolección además de la definición de las variables involucradas en esta investigación.

3.1. TIPO DE ESTUDIO.

El presente diagnóstico inicia en su primera etapa en un estudio de tipo descriptivo para la obtención del objetivo en cuanto a describir el nivel de influencia de la orientación de mercado en el compromiso organizacional, se constituye en su nivel básico con teoría del funcionalismo, empirismo, estructuralismo e historicismo; por basarse en una organización, siendo de tipo explicativo; transversal por realizarse en un único estudio; circuspectivo pues sólo se reúnen los antecedentes y se parte de la situación actual; con un enfoque hipotético deductivo y un corte cuantitativo en el cual se utilizan herramientas bibliográficas, documentales, y encuestas como base primaria del estudio.

El estudio es *transeccional causal*, ya que este diseño describe las posibles relaciones entre variables en determinado momento. Se pretende medir no a las variables individualmente, sino el grado de causalidad que tengan entre ellas, para con ello establecer relaciones que sirvan para futuras investigaciones así como

elementos clave para la adaptación de una formula que busque dar respuesta a situaciones similares en distintos gobiernos locales.

3.2. POBLACIÓN.

Dado el tipo de estudio, se implementa una metodología cuantitativa en la población que conforma al H. Ayuntamiento de Rincón de Romos, tanto al personal de confianza, a los integrantes del H. Ayuntamiento, los sindicalizados y los trabajadores de base.

La razón principal de generalizar nuestro objeto de estudio a partir de los trabajadores de la actual administración es debido a que poseen un conocimiento amplio gracias a la experiencia que han adquirido en estos años de actividad administrativa y laboral y están involucrados en el contexto general de la administración pública en cuanto a sus diligencias sustantivas.

3.2.1. DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS.

La administración pública del municipio de Rincón de Romos (ver figura 3.1), está integrada por el *Presidente Municipal* y un consejo o *H. Ayuntamiento* que se encarga de realizar las reglamentaciones internas así como las aprobaciones de todas las actividades financieras que se realizan en la administración municipal, una *Secretaria del H. Ayuntamiento* que tiene como función recibir todas las demandas de la ciudadanía, ofrecer permisos y hacer cumplir con las leyes y reglamentos propios del municipio. Se cuenta con una *Secretaría Particular* que es el enlace directo al Alcalde, donde se prevén las necesidades de la ciudadanía así como la agenda que realizará el señor presidente durante todo el año.

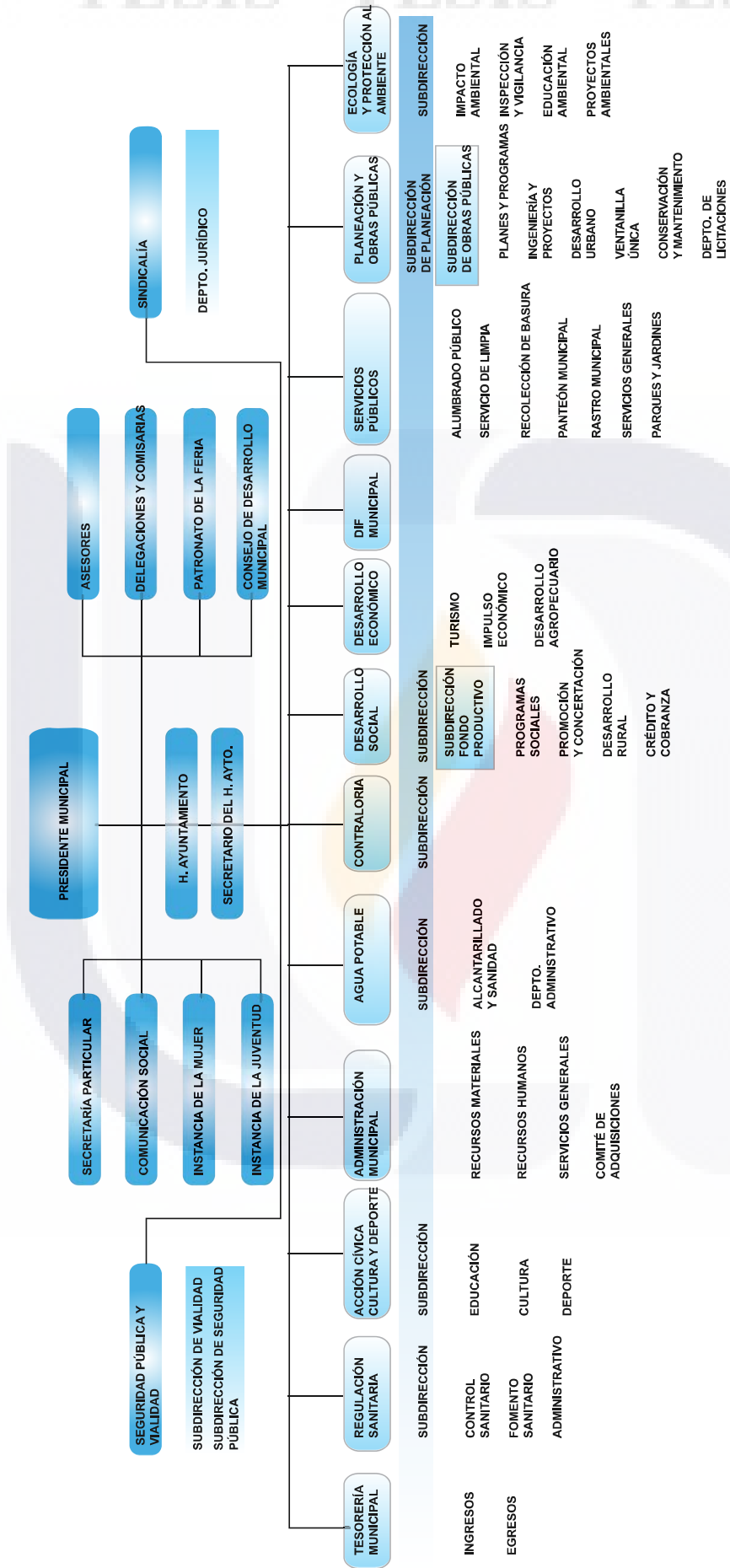


Figura 3-1. Organigrama de la administración pública de Rincón de Romos.

Fuente: Elaborado por el Autor.

La dirección de *Administración* tiene como objetivo primario el brindar los servicios oportunos a la ciudadanía a través de sus tres departamentos, el de materiales, que se encarga de las adquisiciones para beneficio de los usuarios, el de servicios generales, que busca proveer de buen servicio a la administración en todas sus actividades y el de recursos humanos, que brinda todos los servicios a los trabajadores además de una coordinada relación con todas las áreas funcionales, ya que de él depende la estimulación para que toda la administración funcione adecuadamente, también promueve una cultura dirigida a satisfacer las necesidades de los usuarios y es proveedor de los recursos económicos a quienes lo hacen posible: los trabajadores.

Existe una *Contraloría y Tesorería* municipal a nivel de dirección quienes encaminan los recursos adecuadamente para que los ciudadanos vean plasmados sus recursos de manera eficiente y transparente, además de contribuir a disminuir el gasto público municipal y elevar la recaudación para desarrollar más obra pública y es precisamente la dirección de *Obras Públicas y Planeación* quien realiza la mayor parte de la investigación con la ciudadanía para poder establecer las prioridades y así ejecutar las obras que beneficiarán a la ciudadanía, ésta dirección cuenta además con el área de informática dentro de su organigrama la cual facilita el Sistema de Información *Interna* (SII), el cual provee de inteligencia a todos los demás departamentos para poder tomar mejores decisiones a favor de los usuarios.

Tanto la dirección de *Ecología y Protección al Ambiente*, como la de *Servicios Públicos*, tienen la tarea de hacer ver a nuestro municipio como uno limpio y lleno de vida ecológica ya que de ellas depende tanto la limpieza, el alumbrado público, los servicios generales y la recolección de basura así como la elaboración de proyectos de forestación, protección a especies y explotación de recursos naturales con una perspectiva de sustentabilidad; misma que busca la dirección de *Desarrollo Económico* pero a través de proyectos que fomentan el crecimiento

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

económico en el municipio, elaborando ferias comerciales y económicas o bien del empleo productivo, donde la relación con la dirección de *Desarrollo Social* es fundamental ya que ambos coinciden en que la solución a la problemática económica es la falta de espacios para la realización de negocios o de recreación que llevarían indirectamente un impacto a la economía de las familias rinconenses, al establecer mecanismos de coordinación para la elaboración de proyectos conjuntos tanto de ciudadanos como del gobierno municipal.

La dirección de *Acción Cívica, Cultura y Deportes*, tiene la finalidad de desarrollar espacios para la recreación de los ciudadanos para que practiquen algún deporte o bien se enlisten en algún torneo interestatal, además de promover la cultura del municipio en todo el país, así como para dar cumplimiento de nuestros deberes cívicos como ciudadanos dentro del municipio. También existe una dirección de *Regulación Sanitaria*, la cual busca mantener sano al municipio al establecer lineamientos rígidos para cualquier negocio donde se puedan crear focos de infección, por lo cual se establecen compromisos con los propietarios de esos negocios y el municipio se da a la responsabilidad de verificarlos constantemente.

Existen además de las direcciones, tres Coordinaciones; la de *Comunicación Social y Relaciones Públicas*, la *Instancia de la Mujer* y la *Instancia de la Juventud*, las cuales tienen objetivos bien definidos pero son parte del staff del presidente municipal ya que en el caso de la primera tiene la función de dar a conocer a la ciudadanía todo lo que se hace con los recursos que ellos invierten a través de sus impuestos en el municipio y elaborar todos los programas de relaciones públicas del Alcalde con todos los públicos que se atienden teniendo un estrecho acercamiento al departamento de Recursos Humanos ya que ambos coordinan las relaciones internas que fomentan el desempeño organizacional y se ve reflejado en los sistemas de comunicación para la toma de decisiones. La *Instancia de la Mujer* busca estimular a las mujeres rinconenses a integrarse a una vida plena con trabajo digno y trato digno, motiva a las mujeres para que identifiquen qué es lo

que les hace daño y alejarse de ello sin temor a represarías además de ofrecer asesoría legal y psicológica para lograr el objetivo de vida plena. La *Instancia de la Juventud* tiene la finalidad de ofrecer espacios a los jóvenes rinconenses quienes son el hoy de nuestro municipio y necesitan recursos para explotar sus conocimientos y habilidades, mismos que se encuentran ubicados en un proyecto nacional denominado Poder Joven.

El municipio recibe también cuatro oficinas estatales; la de Finanzas, la de Catastro, la de Vivienda y el Registro Civil, las cuales buscan acercar los servicios a los usuarios del municipio así como los de Asientos, Tepezalá, Pabellón de Arteaga, San José de Gracia y Cosío.

3.3. PROCEDIMIENTO DE MUESTREO Y DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.

De acuerdo con Kinneer y Taylor (2000) el muestreo se utiliza con mucha frecuencia en la investigación de mercados, ya que ofrece algunos beneficios importantes en comparación con la realización de un censo.

Una muestra ahorra dinero.

Una muestra ahorra tiempo.

Una muestra puede ser más exacta.

Una muestra es mejor si el estudio conlleva la destrucción o contaminación del elemento muestreado.

La investigación, requerirá de un levantamiento muestral en el municipio de Rincón de Romos, para lo cual se determinará la muestra y se aplicará un muestreo por conveniencia hasta completar la cuota que determine la aplicación de la formula estadística para conocer el tamaño de la muestra.

3.3.1. TEORÍA DE LA DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.

Representación de los elementos de la población meta que consiste en una lista o grupo de indicaciones para identificar la población meta. Es una parte del universo que debe presentar los mismos fenómenos que ocurren en este, con el fin de estudiarlos y medirlos.

Para que la muestra alcance los objetivos preestablecidos, debe reunir las siguientes características:

Ser representativa: Es decir, todos sus elementos deben presentar las mismas cualidades y características del universo.

Ser suficiente: La cantidad de elementos seleccionados, si bien tiene que ser representativa del universo, debe estar libre de errores para poder estratificar los resultados.

3.3.1.1. CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.

El cálculo del tamaño de la muestra se realiza mediante dos formulas distintas, según se trate de una población finita o infinita. La ejecución del proceso de muestreo requiere de una especificación detallada de la forma en que se ponen en práctica las decisiones del diseño de la muestra respecto a la población, el marco de la muestra, la técnica de muestreo y el tamaño de la muestra.

Muestra de poblaciones infinitas: La fórmula se aplica para poblaciones de más de 500,000 elementos.

$$n = \frac{\sigma^2 pq}{e^2}$$

Donde:

- σ = Nivel de confianza
- p= Probabilidad a favor
- q= Probabilidad en contra
- n= Número de elementos (tamaño de la muestra)
- e= Error de estimación (precisión de los resultados)

En la práctica, generalmente se trabaja con el grado de estimación entre 2 y 6% y un nivel de confianza de 95%

Muestra en poblaciones finitas: Se aplica para poblaciones con menos de 500,000 elementos:

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{[e^2(N-1)] + [\sigma^2 p q]}$$

Donde:

- σ = Nivel de Confianza
- N = Universo o Población
- p = Probabilidad a favor
- q = Probabilidad en contra
- n = Número de elementos (tamaño de la muestra)
- e = Error de estimación (precisión de los resultados)

3.3.2. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA (n).

Como se puede observar en la descripción de la unidad de análisis, se conoce a la perfección la población que existe en la Administración Pública de Rincón de

Romos, por lo cual se procederá a utilizar la determinación de la muestra en poblaciones finitas, para lo cual se tiene:

σ = Nivel de Confianza es de 99% (2.57)

N = Trabajadores de la Administración de Rincón de Romos es de 439

p = Probabilidad a favor es de 50%

q = Probabilidad en contra es de 50%

e = Error de estimación del 4%

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{[e^2(N-1)] + [\sigma^2 p q]}$$

$$n = \frac{(2.57^2)(439)(.5)(.5)}{[(.04^2)(438)] + [(2.57^2)(.5)(.5)]}$$

n = 308.19 :: 309 encuestas a levantar

3.4. TÉCNICA DE OBTENCIÓN DE DATOS.

En base a la teoría de orientación a mercado y compromiso organizacional aplicable al sector privado, se desarrolla un instrumento (cuestionario) que conste de los seis constructos necesarios para buscar solucionar nuestro problema de investigación y a su vez, identificar la influencia de las variables que existe entre ellas; sin embargo, es importante aclarar que el léxico utilizado en las preguntas aplicadas fueron adaptadas para que fuese entendible al lenguaje de los colaboradores del municipio.

3.4.1. CUESTIONARIO.

Es el documento que sirve de guía al entrevistador y que se utiliza con la finalidad de que la información obtenida por los entrevistadores sea estructurada y homogénea.

3.4.1.1. IMPORTANCIA DE LOS CUESTIONARIOS.

Un cuestionario es un plan formalizado para recolectar datos del informante. La función del cuestionario es la medición. Los cuestionarios pueden utilizarse para medir: 1) el comportamiento anterior, 2) las actitudes y 3) las características del encuestado.

3.4.1.2. COMPONENTES DE LOS CUESTIONARIOS.

Por lo general, un cuestionario tiene cinco secciones: 1) datos de identificación, 2) solicitud de cooperación, 3) instrucciones, 4) información solicitada y 5) datos de clasificación.

Tipos de Cuestionarios:

1. No estructurados: El entrevistador tiene gran grado de libertad. El entrevistador no se limita al cuestionario. Se usa en entrevistas a profanidad y no existe ningún orden aunque se tenga una guía base. Se pueden agregar preguntas.

2. Semi-estructurados: La libertad es más pequeña y se tienen que respetar las preguntas que se establecieron en las listas pudiendo agregar una o dos preguntas más para obtener información.

3. Estructurados: En este tipo, se leen las preguntas a los entrevistados en un mismo orden y sin dejar de contestar o leer alguna pregunta.

3.4.1.3. DISEÑO DEL CUESTIONARIO.

El diseño de un cuestionario es más una forma de habilidad que una tarea científica. No existen pasos, principios o pautas que garanticen un cuestionario eficaz y eficiente. La única forma de comenzar a desarrollar esta habilidad es al redactar un cuestionario, utilizado en una serie de entrevistas, analizar sus deficiencias y corregirlo.

Aspecto a considerar en el diseño de un cuestionario:

1. Naturaleza de la información buscada.
2. Características de los entrevistados y su capacidad y disposición para brindar la información.
3. Las posibilidades y limitaciones del método de encuesta que se desee utilizar; entrevista personal, telefónica, correo o Internet.

Funciones básicas del cuestionario:

- a. Establece orden en la entrevista.
- b. Asegura que todas las preguntas se plantean de la misma manera.
- c. Es la base donde se recogen los datos que han de ser analizados.

3.5. BASES TEÓRICAS DEL INSTRUMENTO APLICADO.

El instrumento de medición es la base para llegar a la culminación de los objetivos y a la vez para conocer la aprobación de las hipótesis, para lo cual, se investigaron varios autores quienes han desarrollado investigaciones previas y se decidió realizar un nuevo cuestionario con las escalas de medición que utilizaron Narver y Slater en 1990 para conocer la percepción de la orientación a mercado y en cuanto al rubro de compromiso organizacional, se decidió utilizar las traducciones encontradas de Allen y Meyer, citados por Tejada (2004), con la intención de buscar sustentar la influencia entre estas dos perspectivas con los colaboradores del municipio de Rincón de Romos, bajo las características dictadas en los puntos posteriores.

Para la obtención de los datos se desarrolló, con base a las escalas validadas, un cuestionario auto suministrado altamente estructurado, el cuestionario fue integrado por escalas Likert para medir las variables: orientación a cliente, orientación a competencia, coordinación interfuncional, compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo. Las primeras tres variables integran el constructo de orientación a mercado y están diseñadas con base al modelo de la escala MKTOR de Narver y Slater que entienden que la orientación a mercado es un constructo unidimensional en el que se integran tres componentes culturales (Citados por Martínez, 2003). En cuanto a las tres últimas dimensiones, se formulan de acuerdo a los estudios de Allen y Meyer e integran el constructo de compromiso organizacional, generado con base a los estudios realizados por Tejada (2004), el cual fue construido con el propósito específico de medir los tres componentes del compromiso descrito antes mediante la adaptación al lenguaje propio de la administración pública (Marín, 2007). Dicho instrumento ha sufrido diversas modificaciones a lo largo del tiempo pero ha demostrado validez y confiabilidad en otras culturas, incluyendo la coreana (Ko, Price y Mueller, 1997).

Vandenberghe (1996) aplicó una versión un tanto modificada de este instrumento entre personas dedicadas a la enfermería en la región francoparlante de Bélgica. Encontró apoyo para el modelo de los tres factores mencionados. En esas pesquisas, la confiabilidad de las escalas de compromiso afectivo y normativo han sido aceptadas internacionalmente, mientras la correspondiente al compromiso de continuidad resulta baja. En México igualmente, se encontraron índices adecuados de confiabilidad en las escalas de compromiso afectivo y normativo (alphas respectivas: afecto, de .71 a .81; normativo, de .63 a .82; de continuidad, de .47 a .48; Arias Galicia, Mercado y Beláusteguigoitia, 1998) (Arias, 2000). En total se generaron 35 ítems, de los cuales 18 pertenecen al constructo de orientación a mercado y 17 al de compromiso organizacional.

3.6. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.

Las siguientes páginas muestran el instrumento de medición utilizado, el cual fue desarrollado bajo los criterios mencionados anteriormente y fue entregado a los colaboradores del municipio de Rincón de Romos, sin que ellos conocieran de la presente investigación con la intención de no influenciar ninguna posibilidad de respuesta.



Nos gustaría conocer algunas de sus percepciones en el trabajo para lo cual le solicitamos de la manera más atenta, conteste el presente cuestionario.

Instrucciones: Para responder esta sección del cuestionario, le pedimos tome en consideración lo siguiente; lea cada pregunta con mucho cuidado, no tome mucho tiempo en cada pregunta, no conteste lo que crea que debería ser o lo que crea que nos gustaría que respondiera, no hay preguntas engañosas, no hay respuestas correctas o incorrectas, conteste lo que usted honestamente siente, conteste todas las preguntas, no se salte ninguna, aunque algunas preguntas parezcan similares, su respuesta a cada una de ellas es muy importante para esta investigación, su reacción inicial a cada pregunta es la mejor manera de responder.

A continuación deberá circular el número que mejor exprese su posición en la organización con respecto al enunciado; la escala va del 1 al 7, siendo **1** totalmente desacuerdo, **2** en desacuerdo, **3** casi en desacuerdo, **4** ni de acuerdo ni en desacuerdo, **5** casi de acuerdo, **6** de acuerdo y **7** totalmente de acuerdo. Favor de no llenar el área de la última columna sombreada de la derecha.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE		1	2	3	4	5	6	7	
1.	En el municipio de Rincón de Romos los objetivos y actividades se dirigen primordialmente a la satisfacción de la ciudadanía.								1.
2.	En el municipio de Rincón de Romos se nos conoce por que entendemos las necesidades de la ciudadanía (ventaja competitiva).								2.
3.	Damos una atención especial a las acciones y obras públicas que realizamos en beneficio de la sociedad.								3.
4.	Realizamos actividades para conocer que es lo que desea la sociedad.								4.
5.	Brindar servicios de calidad a la sociedad es nuestra obligación.								5.
6.	La información generada por los medios y la sociedad nos dirigen en nuestra labor diaria.								6.
ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA									
7.	Respondemos con rapidez a las acciones competitivas que nos amenacen por parte de las acciones emprendidas por otros municipios.								7.
8.	La oferta de servicios en otros municipios pueden restarnos ciudadanos satisfechos.								8.
9.	El H. Ayuntamiento y los directivos discuten regularmente las fortalezas y estrategias de los otros municipios para satisfacer a sus ciudadanos.								9.
10.	Se diferencian nuestros servicios a los que otorgan sociedades civiles.								10.
11.	Se valora la posible competencia con otras entidades y organismos civiles y descentralizados.								11.
12.	Se conocen los nuevos servicios que ofrecen otros municipios, entidades y organismos.								12.
COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL									
13.	Todas las funciones de la administración pública están integradas para servir a las necesidades de los ciudadanos rinconenses.								13.
14.	Todas las funciones y departamentos de nuestro municipio responden a las necesidades y requerimientos de los demás.								14.
15.	Informamos libremente acerca de experiencias exitosas y no exitosas con los ciudadanos a todos los departamentos del municipio para habilitar un plan de acción coordinado.								15.
16.	Existe coordinación entre las direcciones de nuestra administración municipal con las del Gobierno del Estado.								16.
17.	En el departamento al que pertenezco, todos compartimos los recursos sin problema.								17.
18.	Existe buena colaboración con otras áreas y departamentos del municipio.								18.

Enseguida encontrará una serie de frases respecto a su trabajo. Solicitamos su opinión sincera al respecto. No hay respuestas buenas o malas; todas son valiosas pues se refieren a su opinión. Responda tan rápidamente como sea posible, después de leer cuidadosamente cada enunciado tomando como referencia a su organización.

A continuación deberá circular el número que mejor exprese su posición en la organización con respecto al enunciado; la escala va del 1 al 7, siendo 1 totalmente desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 casi en desacuerdo, 4 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5 casi de acuerdo, 6 de acuerdo y 7 totalmente de acuerdo. Favor de no llenar el área de la última columna sombreada de la derecha.

COMPROMISO AFECTIVO								
19. Estaría feliz si pasara el resto de mi vida trabajando en el municipio de Rincón de Romos.	1	2	3	4	5	6	7	19.
20. Realmente siento como si los problemas del municipio fueran míos.	1	2	3	4	5	6	7	20.
21. Experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia el municipio.	1	2	3	4	5	6	7	21.
22. Me siento ligado emocionalmente al municipio.	1	2	3	4	5	6	7	22.
23. Me siento integrado plenamente al municipio.	1	2	3	4	5	6	7	23.
24. El municipio significa personalmente mucho para mí.	1	2	3	4	5	6	7	24.
COMPROMISO DE CONTINUIDAD								
25. Hoy permanecer laborando en este municipio, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.	1	2	3	4	5	6	7	25.
26. Sería muy duro para mí dejar de laborar en el municipio.	1	2	3	4	5	6	7	26.
27. Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera dejar de laborar en el municipio en estos momentos.	1	2	3	4	5	6	7	27.
28. Si no hubiera puesto tanto de mí en el trabajo dentro del municipio, podría haber considerado otra opción de empleo.	1	2	3	4	5	6	7	28.
29. Una de las pocas consecuencias negativas de dejar de laborar en el municipio, es la inseguridad que representan las alternativas disponibles.	1	2	3	4	5	6	7	29.
COMPROMISO NORMATIVO								
30. No siento obligación alguna de permanecer en mi actual trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	30.
31. Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar de laborar en el municipio en estos momentos.	1	2	3	4	5	6	7	31.
32. Me sentiría culpable si dejara mi trabajo en el municipio en este momento.	1	2	3	4	5	6	7	32.
33. El trabajar para el municipio merece mi lealtad.	1	2	3	4	5	6	7	33.
34. No abandonaré el municipio en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en él.	1	2	3	4	5	6	7	34.
35. Estoy en deuda por trabajar en la administración pública municipal.	1	2	3	4	5	6	7	35.

SEXO		EDAD		ANTIGÜEDAD		
1. FEMENINO	^S	1. Menor de 24 años	^E	1. Menos de un años	^A	
2. MASCULINO		2. De 25 a 29 años		2. De 1 a 3 años		
		3. De 30 a 34 años		3. De 3 a 5 años		
		4. De 35 a 39 años		4. De 5 a 8 años		
		5. De 40 a 44 años		5. De 9 a 15 años		
		6. De 45 a 50 años		6. Más de 15 años		
		7. Mayor de 51 años				
Departamento al que pertenece						^D

Agradecemos su tiempo y dedicación para responder a este cuestionario. Si desea hacer algún comentario utilice la parte posterior al mismo.

3.7. TÉCNICA DE ANÁLISIS DE DATOS.

Los datos se analizaron a través del programa estadístico SPSS v. 15 después de haber codificado y editado los cuestionarios con la finalidad de eliminar errores previos a la captura de los datos. El procesamiento de análisis de los datos se efectuó empleando técnicas estadísticas descriptivas, multivariadas y estructurales mediante el programa mencionado, además de realizar los análisis estructurales a través del programa para la generación de modelos denominado AMOS v. 7.

El estudio constó de un análisis estadístico descriptivo que muestra el comportamiento de las variables que se midieron y sucesivamente se realizó un análisis para determinar las relaciones que existen entre las variables ya que este diseño busca describir las posibles relaciones entre variables en determinado momento, midiendo las variables no individualmente, sino el grado de causalidad que tengan entre ellas.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS:

LA SOLUCIÓN AL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

En este capítulo se hace una presentación de las frecuencias observadas para cada una de las preguntas consideradas en el cuestionario aplicado, mediante cuadros, gráficos y una descripción general de los mismos. En una segunda parte se presenta la información de la encuesta aplicando el modelaje estructural para determinar las posibles relaciones entre variables.

4.1. ANÁLISIS DE LOS DATOS.

Se abordan las estadísticas descriptivas univariadas y bivariadas y sus relaciones como resultado de cada una de las preguntas con la finalidad de comprender la postura que existen en la mente de los empleados de la administración pública de Rincón de Romos.

En el primer estudio, los resultados se presentan de manera individual, para después establecer las variables que aportan de manera positiva influencia en la orientación a mercado en caso de que exista. La metodología empleada tiene la intención de desarrollar las ecuaciones estructurales, siendo la primera ecuación, una que muestre la influencia de la orientación a mercado sobre el compromiso organizacional, inclusive, cuando estas dos variables no fueron observadas de manera real, es decir su estructura es latente o bien no observada, pero las relaciones se pueden medir si se establecen los mecanismos adecuados para el análisis estadístico estructural.

4.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO.

A continuación se presenta el análisis descriptivo por pregunta para abordar la primera parte del proceso de estudio:

TABLA 4-1 Estadísticas descriptivas por pregunta
Constructo de orientación a mercado

	N	Media	Mediana	Moda	Desv. típ.
	Válidos				
OCL01	309	5.88673139	7	7	1.95155249
OCL02	309	5.6407767	6	7	1.92482603
OCL03	309	5.94174757	7	7	1.77368156
OCL04	309	5.38834951	6	7	2.09467325
OCL05	309	6.22653722	7	7	1.40516486
OCL06	309	5.51779935	7	7	2.02833188
OCM07	309	5.21682848	6	7	2.14753898
OCM08	309	4.93527508	6	7	2.25249177
OCM09	309	4.93527508	6	7	2.36087254
OCM10	309	5.5566343	7	7	2.02761688
OCM11	309	5.38511327	7	7	2.19590197
OCM12	309	5.05501618	6	7	2.36318127
CIL13	309	5.66019417	7	7	2.10543544
CIL14	309	5.5210356	7	7	2.13589702
CIL15	309	5.38834951	6	7	2.11932823
CIL16	309	5.51456311	7	7	2.15109793
CIL17	309	5.58252427	7	7	2.14653574
CIL18	309	5.66343042	7	7	2.08970635

Fuente: Elaborada por el Autor

Los resultados muestran consistencia en las respuestas al integrar valores que oscilan entre 4.9 y 5.9 en el valor de la media, lo que nos indica que las respuestas fueron positivas para la investigación. La desviación típica del constructo muestra integración de datos al mostrar valores de 1.4 y 2.3.

TABLA 4-2 Estadísticas descriptivas por pregunta
Constructo de compromiso organizacional

	N	Media	Mediana	Moda	Desv. típ.
	Válidos				
CAO19	309	5.9223301	7	7	1.89508585
CAO20	309	5.89644013	7	7	1.76426108
CAO21	309	6.02265372	7	7	1.7064064
CAO22	309	5.99676375	7	7	1.63464596
CAO23	309	6.28802589	7	7	1.45200902
CAO24	309	6.26213592	7	7	1.49432584
CCD25	309	6.19417476	7	7	1.59580366
CCD26	309	5.99676375	7	7	1.76270597
CCD27	309	6.10032362	7	7	1.71309886
CCD28	309	5.70226537	7	7	2.01020805
CCD29	309	5.26860841	7	7	2.18369512
CNO30	309	2.09061489	1	1	1.48527708
CNO31	309	5.94822006	7	7	1.71431286
CNO32	309	5.36893204	7	7	2.17717032
CNO33	309	6.46601942	7	7	1.24171698
CNO34	309	6.04530744	7	7	1.82991528
CNO35	309	5.62135922	7	7	2.20882162
SEXO	309	1.47572816	1	1	0.5002206
EDAD	309	4.23624595	4	2	1.91181736
ANTI	309	3.74110032	4	2	1.60081962
DEPTO	309	11.2297735	12	12	4.35468328

Fuente: Elaborada por el Autor

En cuanto los valores del constructo de compromiso los resultados muestran consistencia en las respuestas al integrar valores que oscilan entre 5.2 y 6.2 en el valor de la media, lo que nos indica que las respuestas fueron positivas para la investigación. El ítem número 30, tiene una media de 2.09, debido a que la escala fue modificada para contar con un ítem de control. La desviación típica del constructo muestra integración de datos al mostrar valores de 1.2 y 2.2.

En los tabulados anteriores se presentaron los números de registros por ítem abordado (la numeración correspondiente a cada una de las preguntas que

conformaron el instrumento de medición), y se obtuvieron la media, mediana, moda y desviación, como se muestra en su interpretación.

Así mismo, los ítems se agrupan por dimensión para obtener los siguientes datos:

TABLA 4-3 Estadísticas descriptivas por dimensión

Construceto de orientación a mercado

Orientación a mercado	Media	Mediana	Moda	Desv. Típ.
Orientación a Cliente	5.77	6.67	7.00	1.86
Orientación a la Competencia	5.18	6.33	7.00	2.22
Coordinación Interfuncional	5.56	6.83	7.00	2.12

Fuente: Elaborada por el Autor

TABLA 4-4 Estadísticas descriptivas por dimensión

Construceto de Compromiso Organizacional

Compromiso Organizacional	Media	Mediana	Moda	Desv. Típ.
Compromiso Afectivo	6.06	7.00	7.00	1.66
Compromiso de Continuidad	5.85	7.00	7.00	1.85
Compromiso Normativo	5.50	6.17	6.00	1.86

Fuente: Elaborada por el Autor

Obsérvese que la desviación de los datos oscila entre 1.66 y 2.22, por lo que se puede apreciar consistencia al interior de los datos y se puede concluir en que la muestra se conformó de manera adecuada y que además los datos se encuentran agrupados en valores positivos a la investigación.

Como la primera etapa del análisis estadístico está relacionado con la descripción de toda la muestra, se desarrolla a continuación el análisis de frecuencias y la descripción de las mismas que nos permiten observar el comportamiento de la investigación para así tomar decisiones posteriores en el siguiente nivel de análisis, por ello se muestran los datos así como su gráfica correspondiente a cada pregunta:

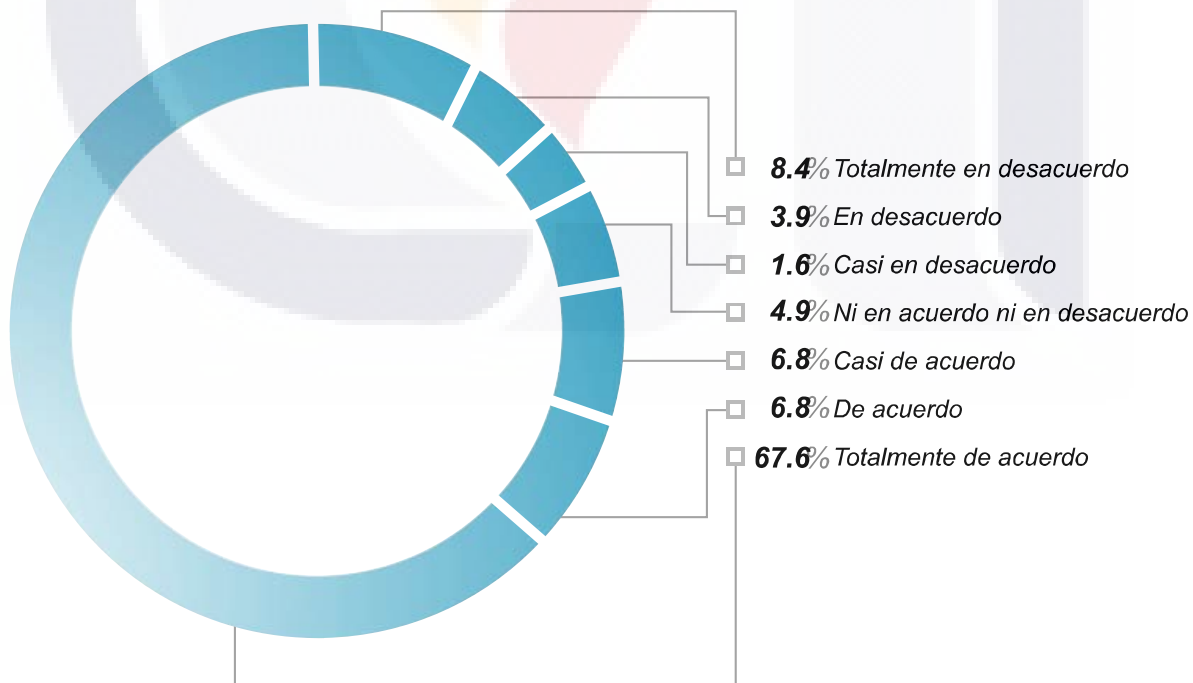
Tabla y Gráfica 4-5: Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 1:

En el municipio de Rincón de Romos los objetivos y actividades se dirigen primordialmente a la satisfacción de la ciudadanía.

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	26	8.4	8.4
	En desacuerdo	12	3.9	12.3
	Casi en desacuerdo	5	1.6	13.9
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	15	4.9	18.8
	Casi de acuerdo	21	6.8	25.6
	De acuerdo	21	6.8	32.4
	Totalmente de acuerdo	209	67.6	100.0
	Total	309	100.0	

Fuente: Elaborada por el Autor

El 67.6% de los empleados adscritos al municipios afirman estar totalmente de acuerdo con que éste trabaja primordialmente a favor de la satisfacción de la ciudadanía, no obstante, el 8.4% considera que ello no existe en la administración pública de Rincón de Romos. Cabe citar que el porcentaje de las personas que mantienen una postura en contra, se incrementa a 5.5% al considerar el rubro de desacuerdo y casi en desacuerdo.



Fuente: Elaborada por el Autor

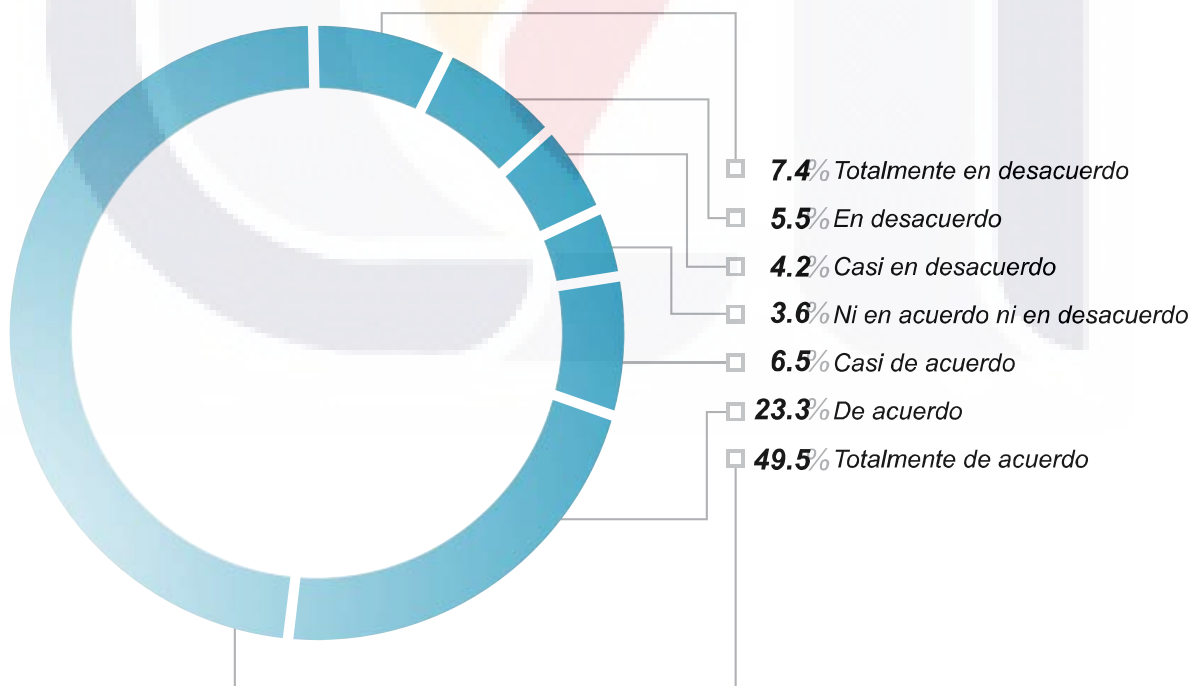
Tabla y Gráfica 4-6: Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 2:

En el municipio de Rincón de Romos se nos conoce por que entendemos las necesidades de la ciudadanía (ventaja competitiva).

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	23	7.4	7.4
	En desacuerdo	17	5.5	12.9
	Casi en desacuerdo	13	4.2	17.2
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	11	3.6	20.7
	Casi de acuerdo	20	6.5	27.2
	De acuerdo	72	23.3	50.5
	Totalmente de acuerdo	153	49.5	100.0
	Total	309	100.0	

Fuente: Elaborada por el Autor

El 49.5% de los colaboradores coinciden en estar totalmente de acuerdo en que la ventaja competitiva del municipio es precisamente conocer las necesidades de la ciudadanía, mientras que el 23.3% considera estar solamente de acuerdo con esta aseveración. En contraposición, el 19.9% considera estar totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con esta postura.



Fuente: Elaborada por el Autor

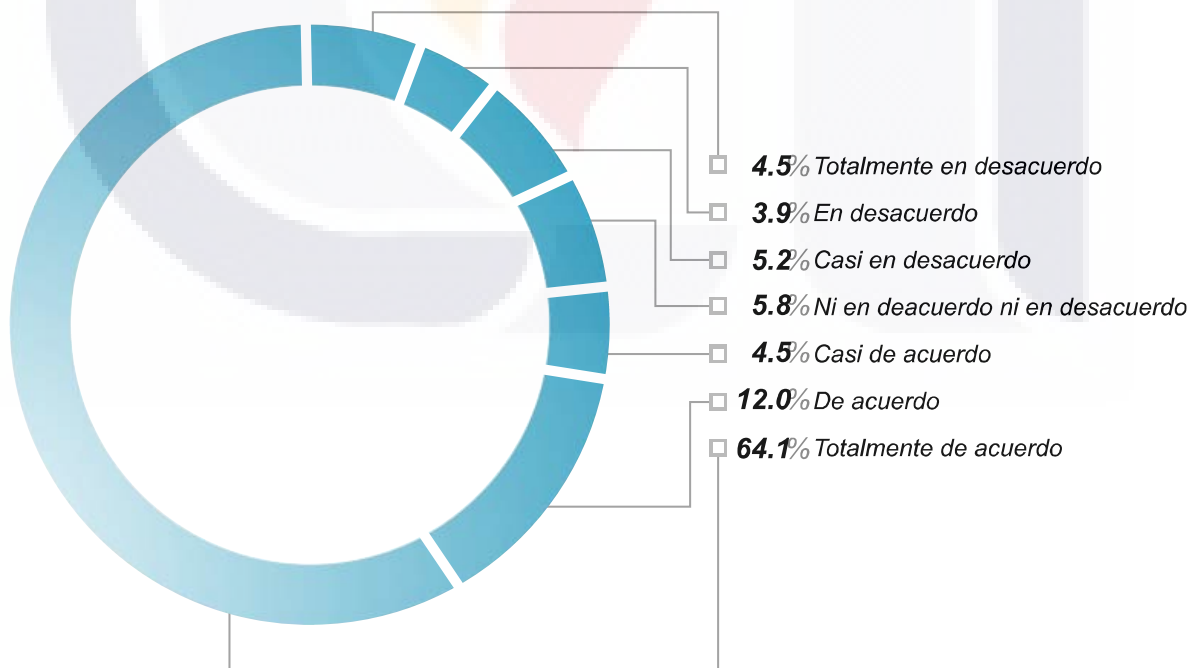
Tabla y Gráfica 4-7: Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 3:

Damos una atención especial a las acciones y obras públicas que realizamos en beneficio de la sociedad.

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	14	4.5	4.5
	En desacuerdo	12	3.9	8.4
	Casi en desacuerdo	16	5.2	13.6
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	18	5.8	19.4
	Casi de acuerdo	14	4.5	23.9
	De acuerdo	37	12.0	35.9
	Totalmente de acuerdo	198	64.1	100.0
	Total	309	100.0	

Fuente: Elaborada por el Autor

El 64.1% indica estar totalmente de acuerdo en que las acciones y obras públicas que se realizan en beneficio de la sociedad tiene una atención especial por parte de la administración pública de Rincón de Romos, a diferencia del 4.5% que no percibe que exista atención especial en las acciones y obras realizadas por los empleados a favor del pueblo.



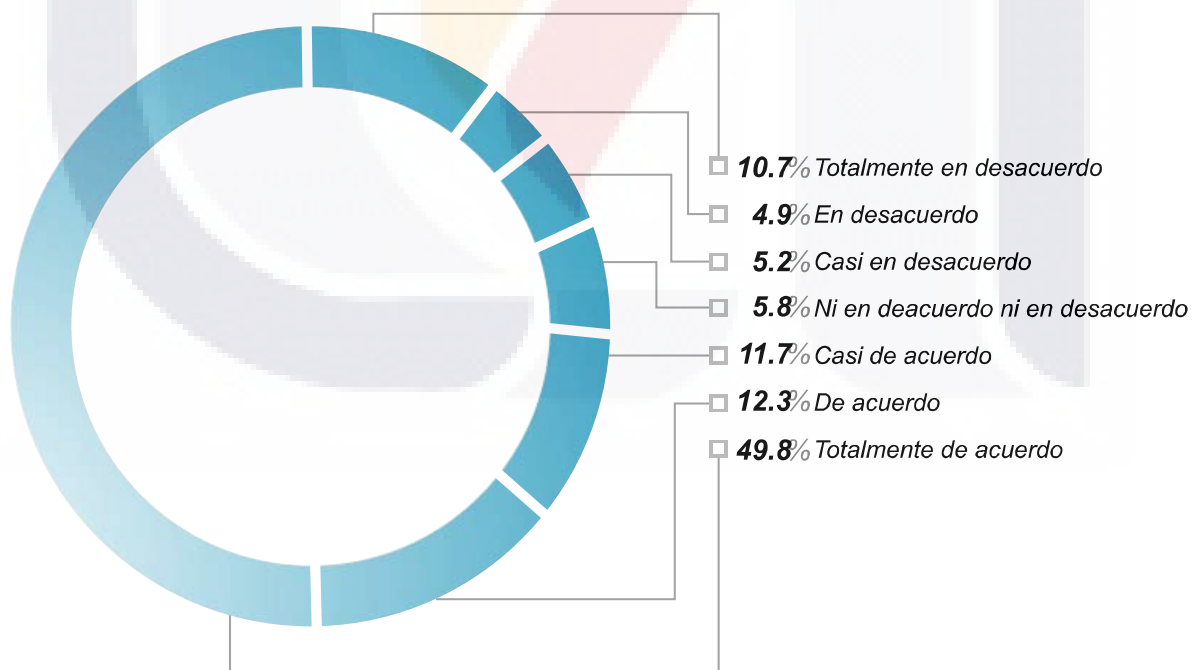
Fuente: Elaborada por el Autor

Tabla y Gráfica 4-8: Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 4:
 Realizamos actividades para conocer que es lo que desea la sociedad.

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	33	10.7	10.7
	En desacuerdo	15	4.9	15.5
	Casi en desacuerdo	16	5.2	20.7
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	17	5.5	26.2
	Casi de acuerdo	36	11.7	37.9
	De acuerdo	38	12.3	50.2
	Totalmente de acuerdo	154	49.8	100.0
	Total	309	100.0	

Fuente: Elaborada por el Autor

El 49.8% señalan estar totalmente de acuerdo con que las actividades que se realizan en la administración pública de Rincón de Romos se hacen con el fin de conocer qué es lo que desea la sociedad; mientras que el 10.7% refleja una postura contraria al estar totalmente en desacuerdo.



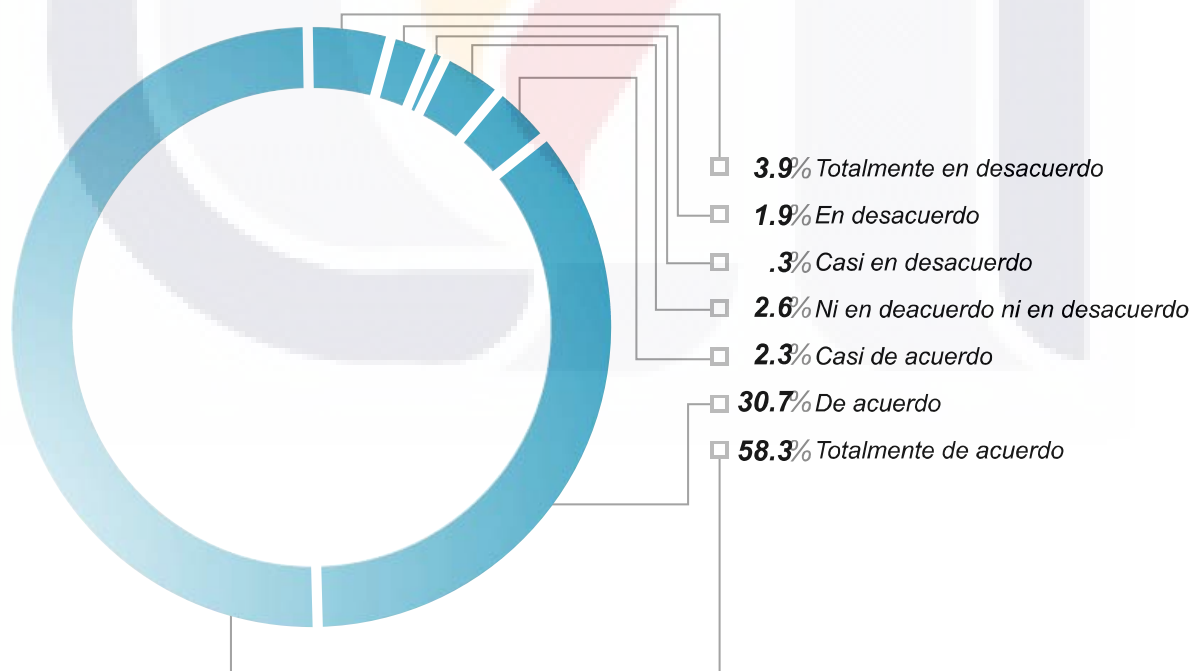
Fuente: Elaborada por el Autor

Tabla y Gráfica 4-9: Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 5:
 Brindar servicios de calidad a la sociedad es nuestra obligación.

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	12	3.9	3.9
	En desacuerdo	6	1.9	5.8
	Casi en desacuerdo	1	.3	6.1
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	8	2.6	8.7
	Casi de acuerdo	7	2.3	11.0
	De acuerdo	95	30.7	41.7
	Totalmente de acuerdo	180	58.3	100.0
	Total	309	100.0	

Fuente: Elaborada por el Autor

El personal adscrito al municipio de Rincón de Romos que considera estar totalmente de acuerdo en que brindar servicios de calidad a la sociedad es una obligación, acumulan 58.3%. El 3.9% considera estar totalmente en desacuerdo en que ocurra la situación mencionada.



Fuente: Elaborada por el Autor

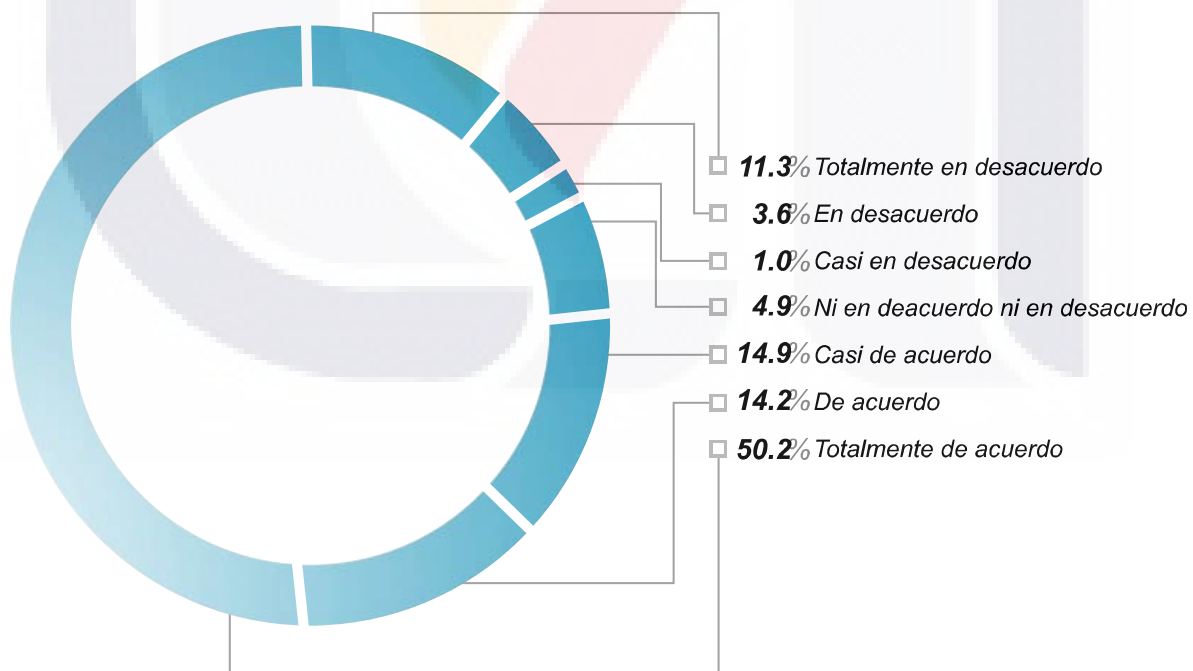
Tabla y Gráfica 4-10: Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 6:

La información generada por los medios y la sociedad nos dirigen en nuestra labor diaria.

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	35	11.3	11.3
	En desacuerdo	11	3.6	14.9
	Casi en desacuerdo	3	1.0	15.9
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	15	4.9	20.7
	Casi de acuerdo	46	14.9	35.6
	De acuerdo	44	14.2	49.8
	Totalmente de acuerdo	155	50.2	100.0
	Total	309	100.0	

Fuente: Elaborada por el Autor

50.2 % considera estar totalmente de acuerdo con el postulado de que la información generada por los medios y la sociedad dirige su actuar. En contraposición, el 11.3% considera estar en total en desacuerdo.



Fuente: Elaborada por el Autor

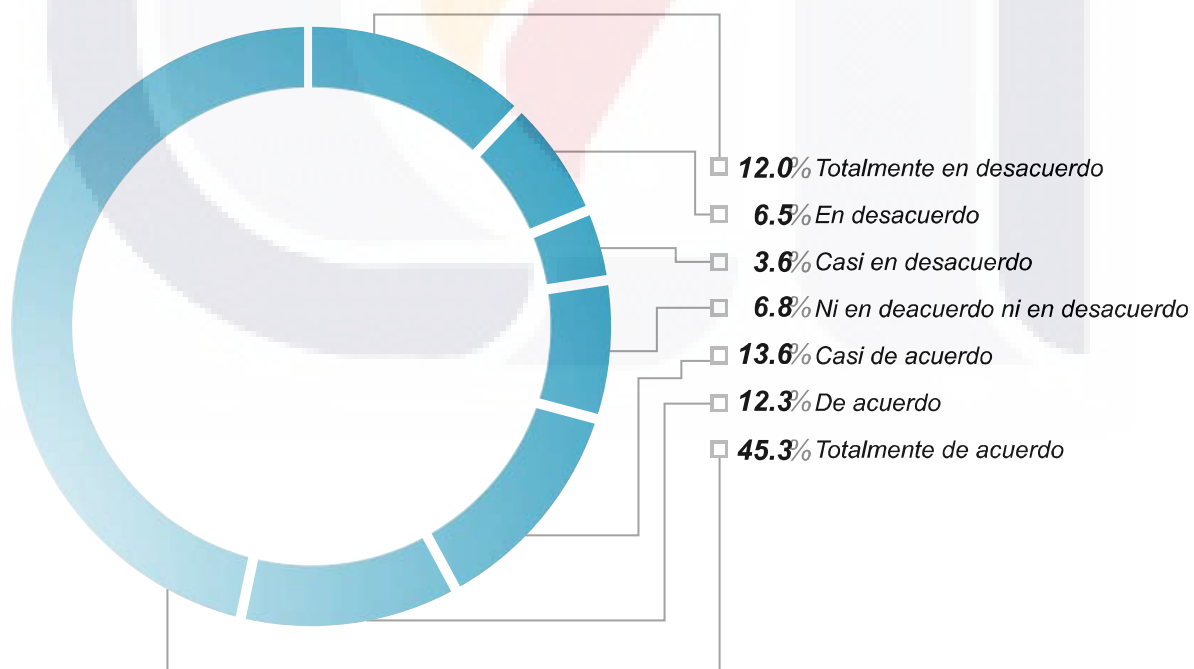
Tabla y Gráfica 4-11: Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 7:

Respondemos con rapidez a las acciones competitivas que nos amenacen por parte de las acciones emprendidas por otros municipios.

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	37	12.0	12.0
	En desacuerdo	20	6.5	18.4
	Casi en desacuerdo	11	3.6	22.0
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	21	6.8	28.8
	Casi de acuerdo	42	13.6	42.4
	De acuerdo	38	12.3	54.7
	Totalmente de acuerdo	140	45.3	100.0
	Total	309	100.0	

Fuente: Elaborada por el Autor

El 45.3% consideran estar totalmente de acuerdo en que se responde con rapidez a las acciones competitivas emprendidas por otros municipios; el 12.0% considera estar totalmente en desacuerdo.



Fuente: Elaborada por el Autor

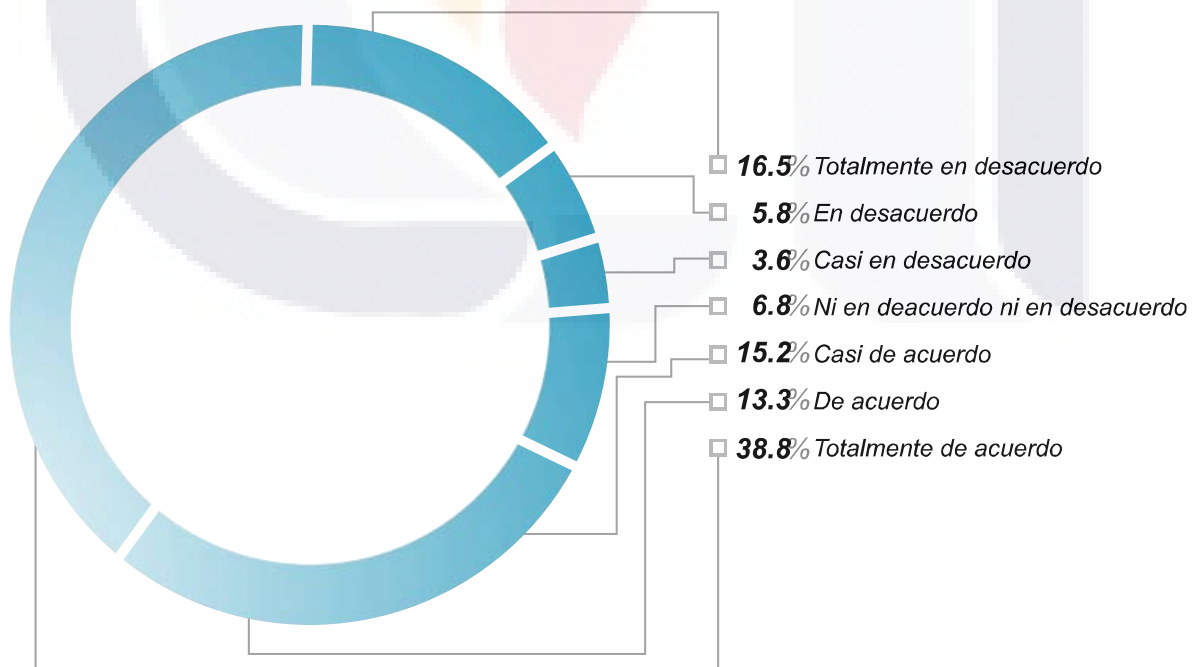
Tabla y Gráfica 4-12: Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 8:

La oferta de servicios en otros municipios pueden restarnos ciudadanos satisfechos.

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	51	16.5	16.5
	En desacuerdo	18	5.8	22.3
	Casi en desacuerdo	11	3.6	25.9
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	21	6.8	32.7
	Casi de acuerdo	47	15.2	47.9
	De acuerdo	41	13.3	61.2
	Totalmente de acuerdo	120	38.8	100.0
	Total	309	100.0	

Fuente: Elaborada por el Autor

Los empleados municipales opinan en el 38.8% de los casos estar totalmente de acuerdo en que la oferta de servicios en otros municipios puede restar ciudadanos satisfechos, mientras que el 16.5% considera estar en total desacuerdo.



Fuente: Elaborada por el Autor

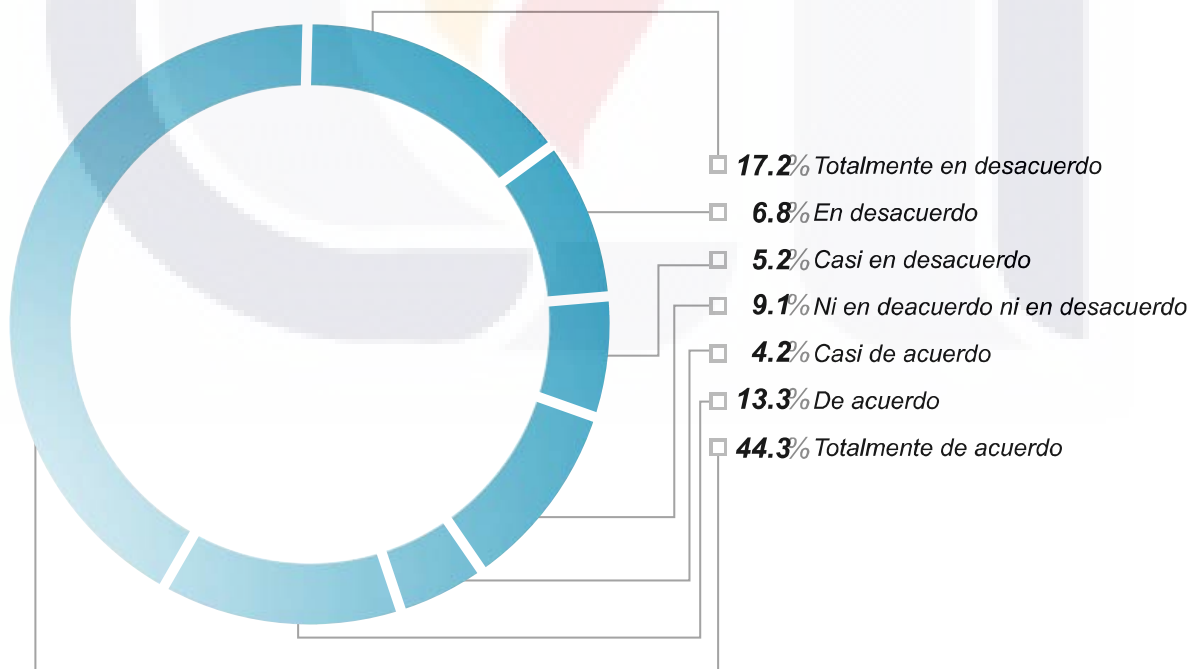
Tabla y Gráfica 4-13: Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 9:

El H. Ayuntamiento y los directivos discuten regularmente las fortalezas y estrategias de los otros municipios para satisfacer a sus ciudadanos.

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	53	17.2	17.2
	En desacuerdo	21	6.8	23.9
	Casi en desacuerdo	16	5.2	29.1
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	28	9.1	38.2
	Casi de acuerdo	13	4.2	42.4
	De acuerdo	41	13.3	55.7
	Totalmente de acuerdo	137	44.3	100.0
	Total	309	100.0	

Fuente: Elaborada por el Autor

El 44.3% opina estar totalmente de acuerdo al decir que el H. Ayuntamiento y los directivos discuten regularmente las fortalezas y estrategias de los otros municipios para satisfacer a sus ciudadanos. El 17.2% considera estar totalmente en desacuerdo.



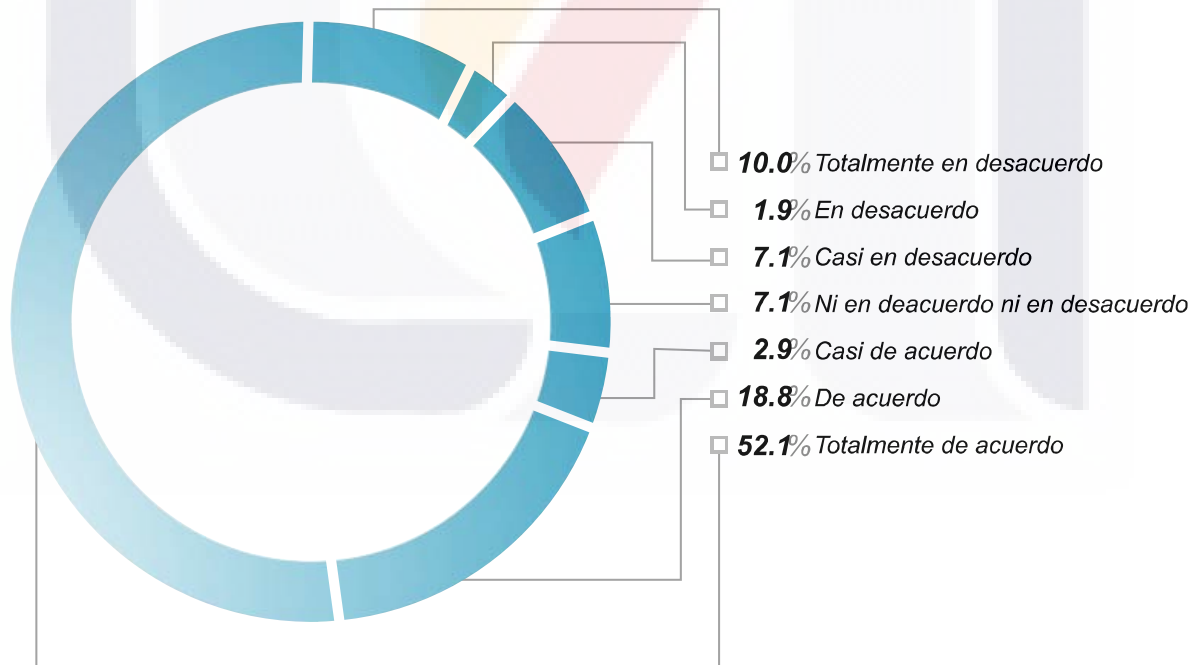
Fuente: Elaborada por el Autor

Tabla y Gráfica 4-14: Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 10:
 Se diferencian nuestros servicios a los que otorgan sociedades civiles.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	31	10.0	10.0
En desacuerdo	6	1.9	12.0
Casi en desacuerdo	22	7.1	19.1
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	22	7.1	26.2
Casi de acuerdo	9	2.9	29.1
De acuerdo	58	18.8	47.9
Totalmente de acuerdo	161	52.1	100.0
Total	309	100.0	

Fuente: Elaborada por el Autor

Los colaboradores coinciden en señalar, en el 52.1% estar totalmente de acuerdo al decir que los servicios se diferencian de los que otorgan sociedades civiles; mientras que un 10.0% opina estar totalmente en desacuerdo.



Fuente: Elaborada por el Autor

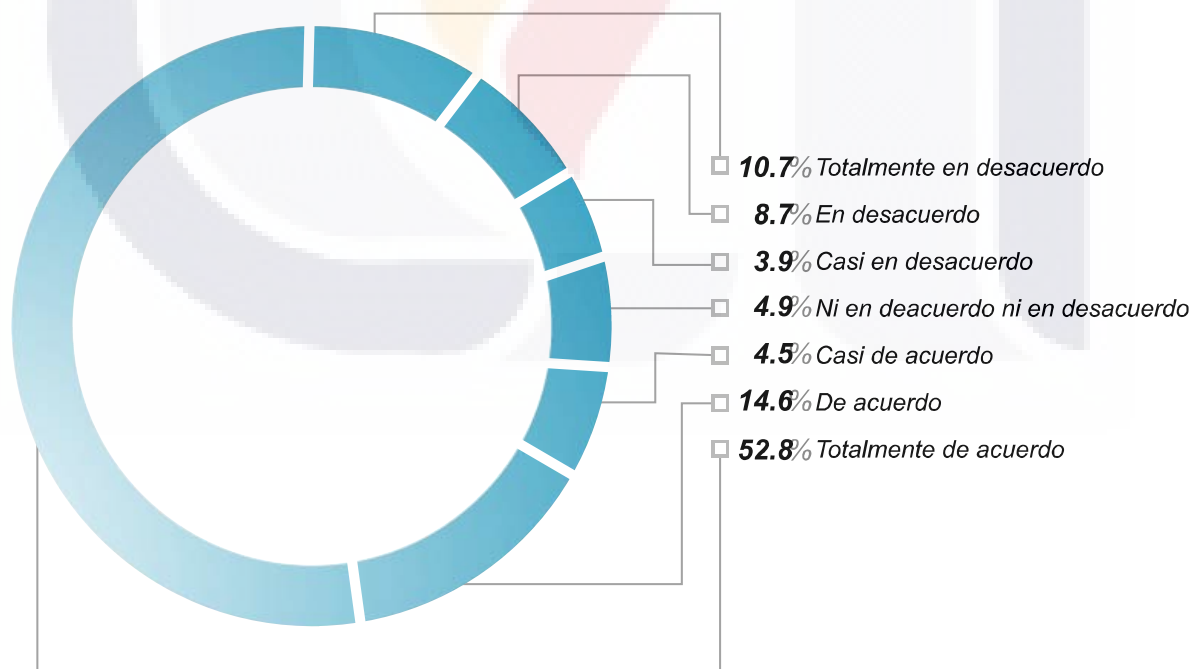
Tabla y Gráfica 4-15: Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 11:

Se valora la posible competencia con otras entidades y organismos civiles y descentralizados.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	33	10.7	10.7
En desacuerdo	27	8.7	19.4
Casi en desacuerdo	12	3.9	23.3
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	15	4.9	28.2
Casi de acuerdo	14	4.5	32.7
De acuerdo	45	14.6	47.2
Totalmente de acuerdo	163	52.8	100.0
Total	309	100.0	

Fuente: Elaborada por el Autor

El 52.8% de los empleados consideran estar totalmente de acuerdo al decir que se valora la posible competencia con otras entidades y organismos civiles y descentralizados. El 10.7% señala estar totalmente en desacuerdo con esta afirmación.



Fuente: Elaborada por el Autor

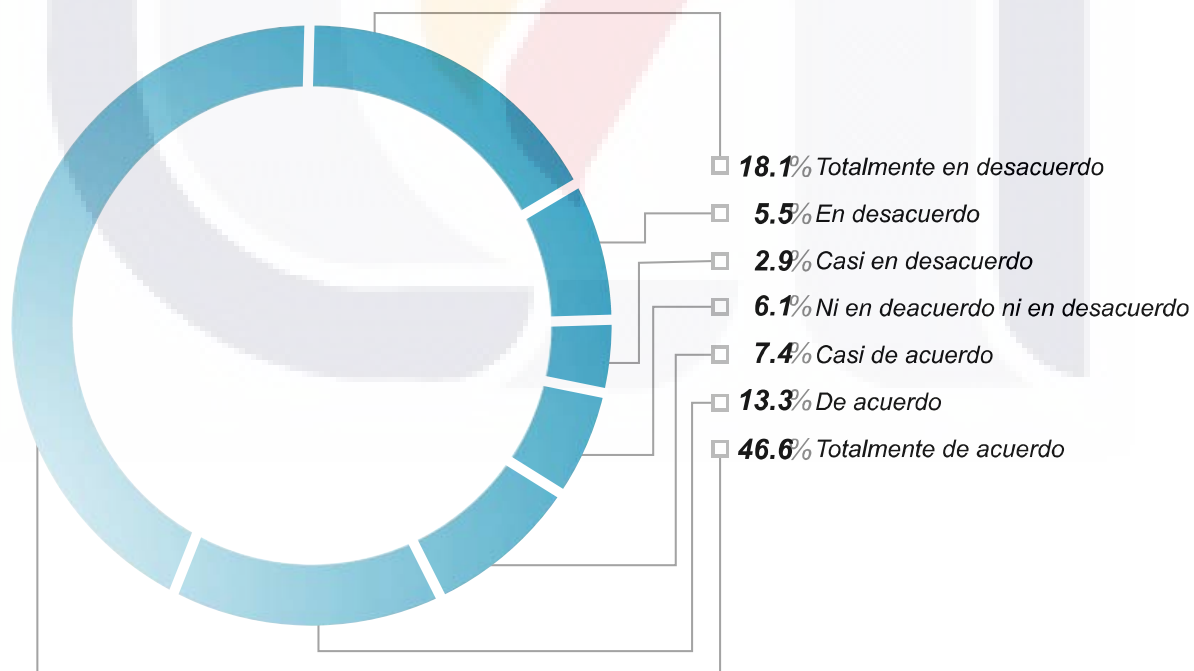
Tabla y Gráfica 4-16: Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 12:

Se conocen los nuevos servicios que ofrecen otros municipios, entidades y organismos.

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	56	18.1	18.1
	En desacuerdo	17	5.5	23.6
	Casi en desacuerdo	9	2.9	26.5
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	19	6.1	32.7
	Casi de acuerdo	23	7.4	40.1
	De acuerdo	41	13.3	53.4
	Totalmente de acuerdo	144	46.6	100.0
	Total	309	100.0	

Fuente: Elaborada por el Autor

La plantilla adscrita al municipio reitera en el 46.6% de los casos estar totalmente de acuerdo en conocer los nuevos servicios que ofrecen otros municipios, entidades y organismos; mientras que el 18.1% opina estar en total desacuerdo.



Fuente: Elaborada por el Autor

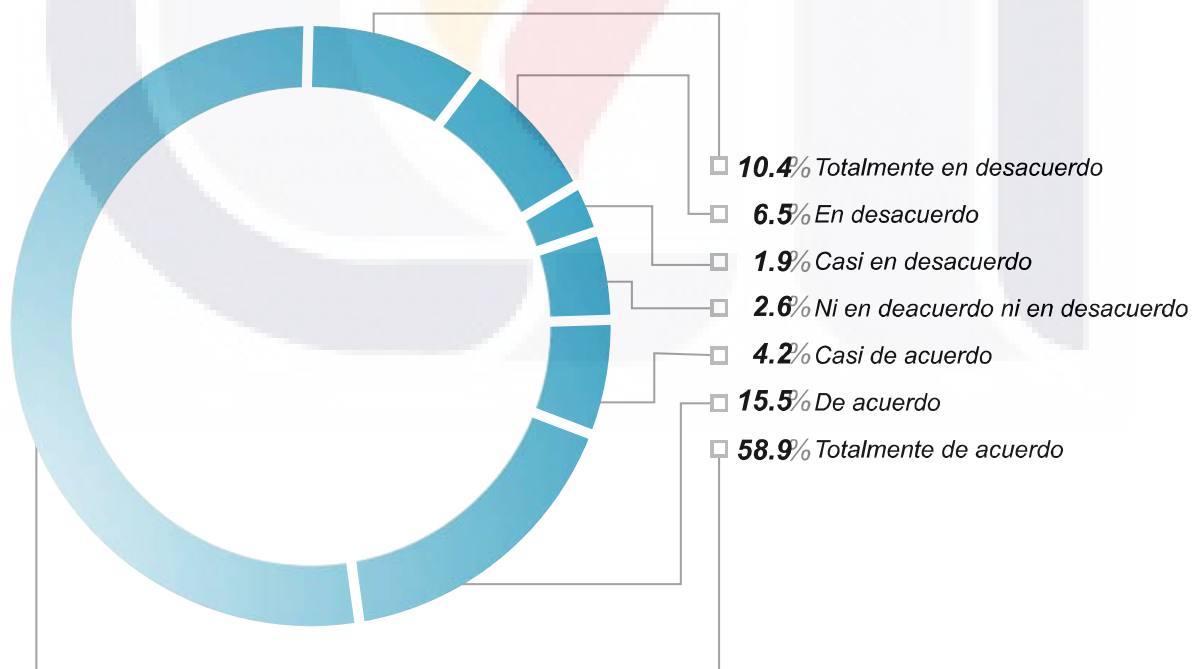
Tabla y Gráfica 4-17: Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 13:

Todas las funciones de la administración pública están integradas para servir a las necesidades de los ciudadanos rinconenses.

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	32	10.4	10.4
	En desacuerdo	20	6.5	16.8
	Casi en desacuerdo	6	1.9	18.8
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	8	2.6	21.4
	Casi de acuerdo	13	4.2	25.6
	De acuerdo	48	15.5	41.1
	Totalmente de acuerdo	182	58.9	100.0
	Total	309	100.0	

Fuente: Elaborada por el Autor

Al decir que todas las funciones de la administración pública están integradas para servir a las necesidades de los ciudadanos rinconenses los colaboradores están, en el 58.9% de los casos totalmente de acuerdo; mientras que 10.4% está en total desacuerdo.



Fuente: Elaborada por el Autor

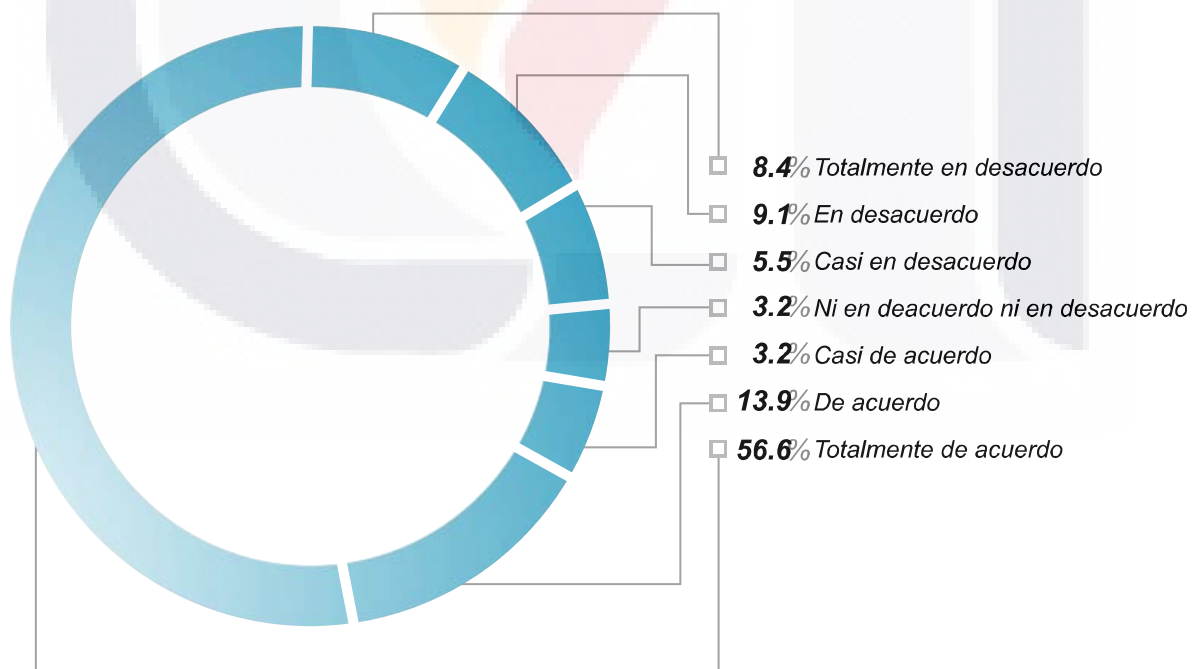
Tabla y Gráfica 4-18: Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 14:

Todas las funciones y departamentos de nuestro municipio responden a las necesidades y requerimientos de los demás.

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	26	8.4	8.4
	En desacuerdo	28	9.1	17.5
	Casi en desacuerdo	17	5.5	23.0
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	10	3.2	26.2
	Casi de acuerdo	10	3.2	29.4
	De acuerdo	43	13.9	43.4
	Totalmente de acuerdo	175	56.6	100.0
	Total	309	100.0	

Fuente: Elaborada por el Autor

56.6% de los empleados están totalmente de acuerdo al afirmar que todas las funciones y departamentos del municipio responden a las necesidades y requerimientos de los demás. 8.4% opina estar en total desacuerdo.



Fuente: Elaborada por el Autor

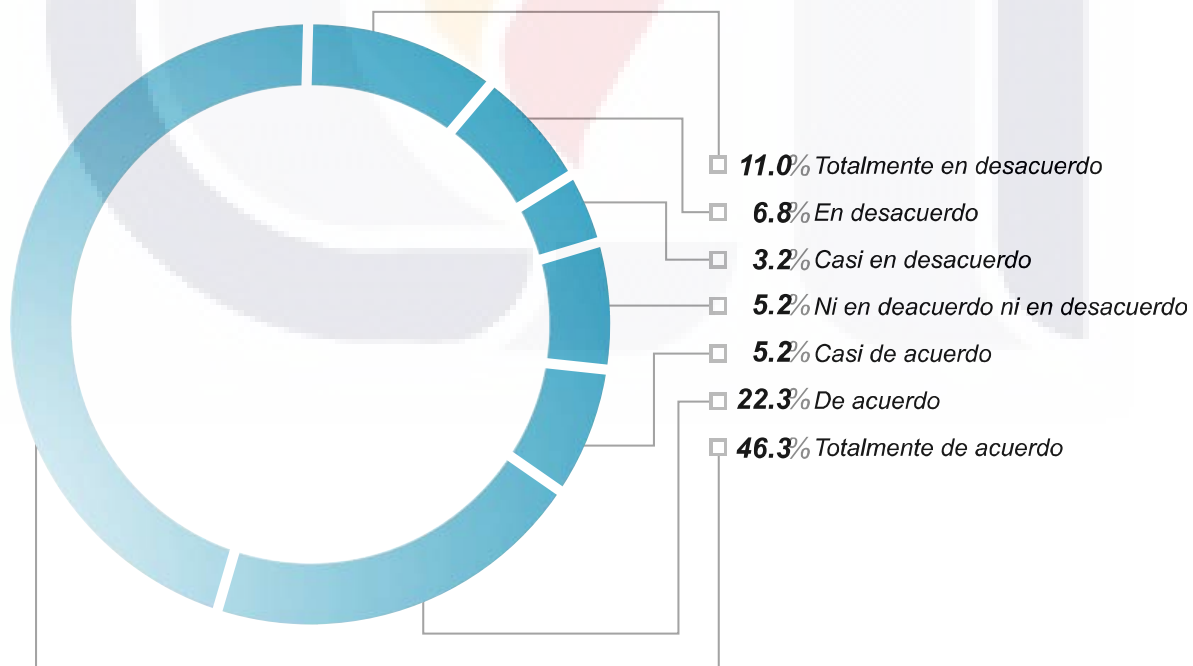
Tabla y Gráfica 4-19: Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 15:

Informamos libremente acerca de experiencias exitosas y no exitosas con los ciudadanos a todos los departamentos del municipio para habilitar un plan de acción coordinado.

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	34	11.0	11.0
	En desacuerdo	21	6.8	17.8
	Casi en desacuerdo	10	3.2	21.0
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	16	5.2	26.2
	Casi de acuerdo	16	5.2	31.4
	De acuerdo	69	22.3	53.7
	Totalmente de acuerdo	143	46.3	100.0
	Total	309	100.0	

Fuente: Elaborada por el Autor

Al decir que se informa libremente acerca de experiencias exitosas y no exitosas con los ciudadanos a todos los departamentos del municipio para habilitar un plan de acción coordinado, los colaboradores opinan en un 46.3% estar totalmente de acuerdo, y el 11.0% comentan estar totalmente en desacuerdo.



Fuente: Elaborada por el Autor

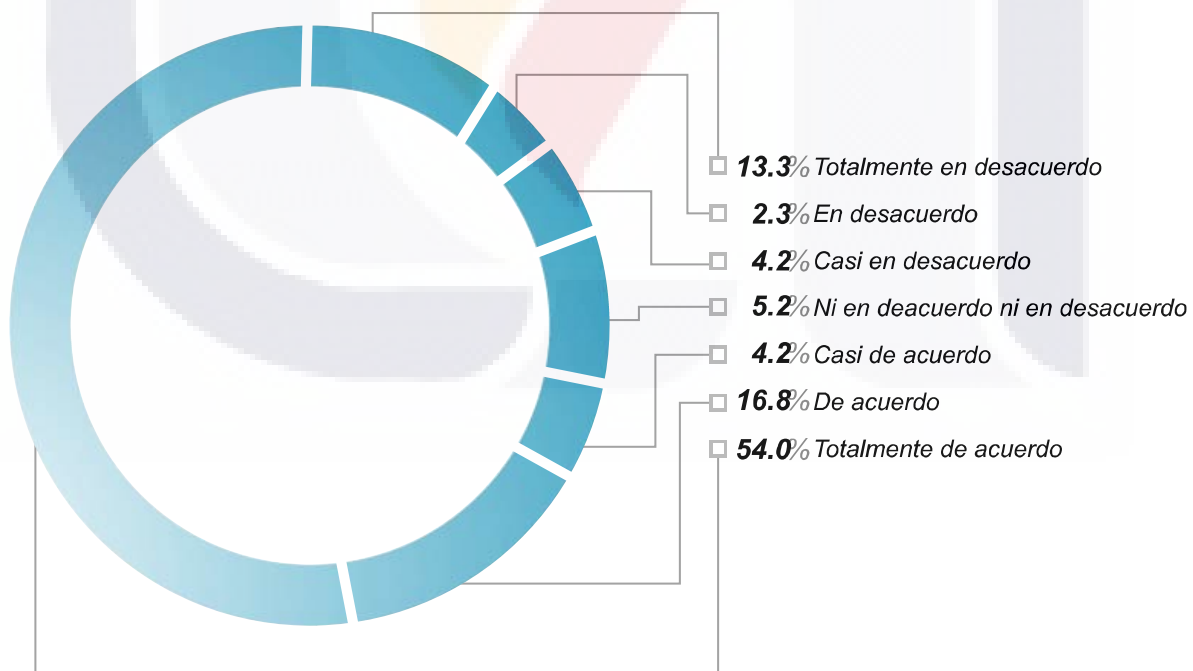
Tabla y Gráfica 4-20: Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 16:

Existe coordinación entre las direcciones de nuestra administración municipal con las del Gobierno del Estado.

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	41	13.3	13.3
	En desacuerdo	7	2.3	15.5
	Casi en desacuerdo	13	4.2	19.7
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	16	5.2	24.9
	Casi de acuerdo	13	4.2	29.1
	De acuerdo	52	16.8	46.0
	Totalmente de acuerdo	167	54.0	100.0
	Total	309	100.0	

Fuente: Elaborada por el Autor

54.0% opina estar totalmente de acuerdo al decir que existe coordinación entre las direcciones de la administración municipal con las del Gobierno del Estado. El 13.3% indica estar totalmente en desacuerdo.



Fuente: Elaborada por el Autor

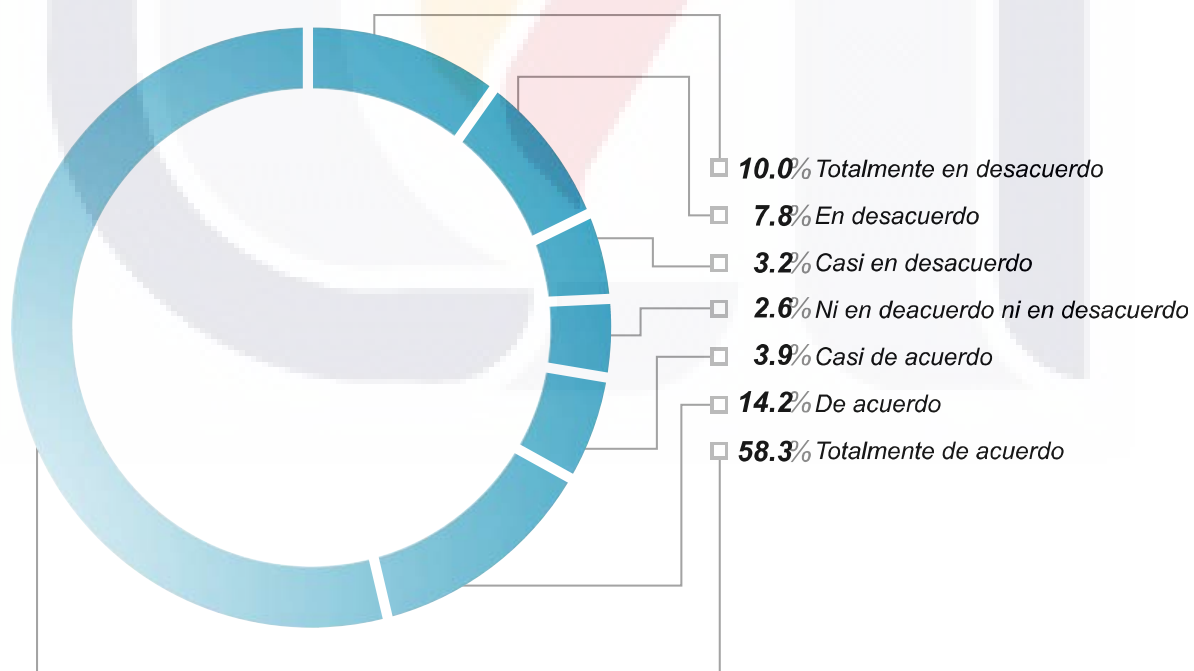
Tabla y Gráfica 4-21: Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 17:

En el departamento al que pertenezco, todos compartimos los recursos sin problema.

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	31	10.0	10.0
	En desacuerdo	24	7.8	17.8
	Casi en desacuerdo	10	3.2	21.0
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	8	2.6	23.6
	Casi de acuerdo	12	3.9	27.5
	De acuerdo	44	14.2	41.7
	Totalmente de acuerdo	180	58.3	100.0
	Total	309	100.0	

Fuente: Elaborada por el Autor

58.3% está totalmente de acuerdo en que el departamento al que pertenecen, se comparten los recursos sin problema; mientras que 10.0% opinan estar totalmente en desacuerdo.



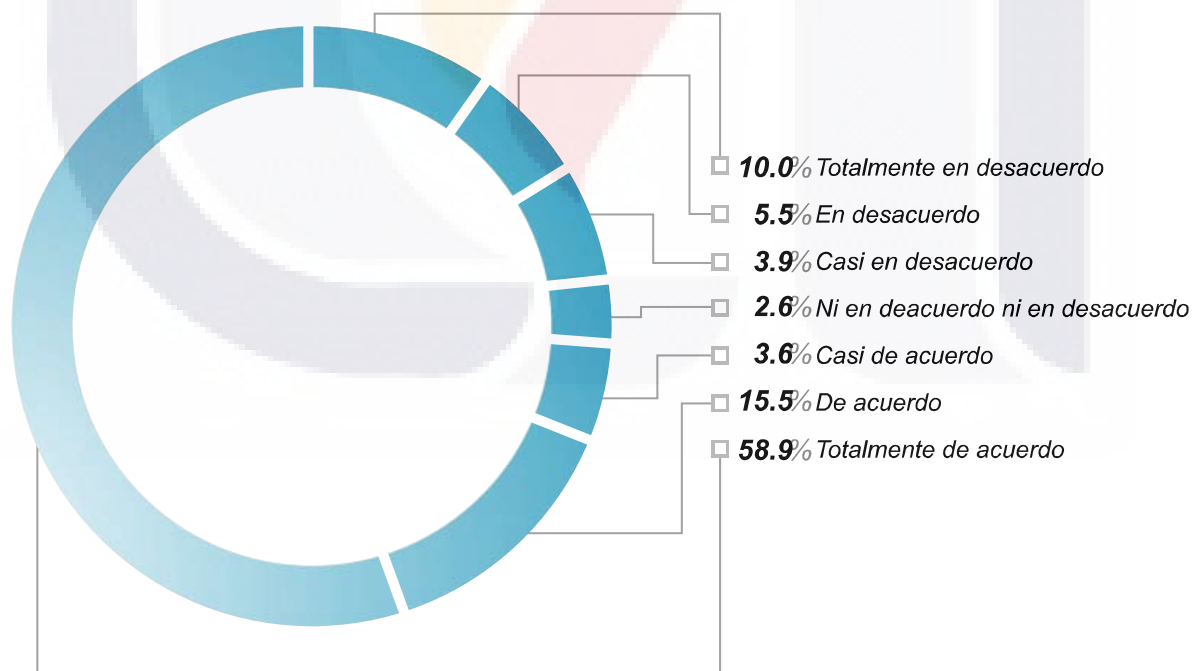
Fuente: Elaborada por el Autor

Tabla y Gráfica 4-22: Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 18:
 Existe buena colaboración con otras áreas y departamentos del municipio.

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	31	10.0	10.0
	En desacuerdo	17	5.5	15.5
	Casi en desacuerdo	12	3.9	19.4
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	8	2.6	22.0
	Casi de acuerdo	11	3.6	25.6
	De acuerdo	48	15.5	41.1
	Totalmente de acuerdo	182	58.9	100.0
	Total	309	100.0	

Fuente: Elaborada por el Autor

El 58.9% indica estar totalmente de acuerdo al decir que existe una buena relación con otras áreas y departamentos del municipio. En contraparte 10.0% de los empleados comentan estar totalmente en desacuerdo.



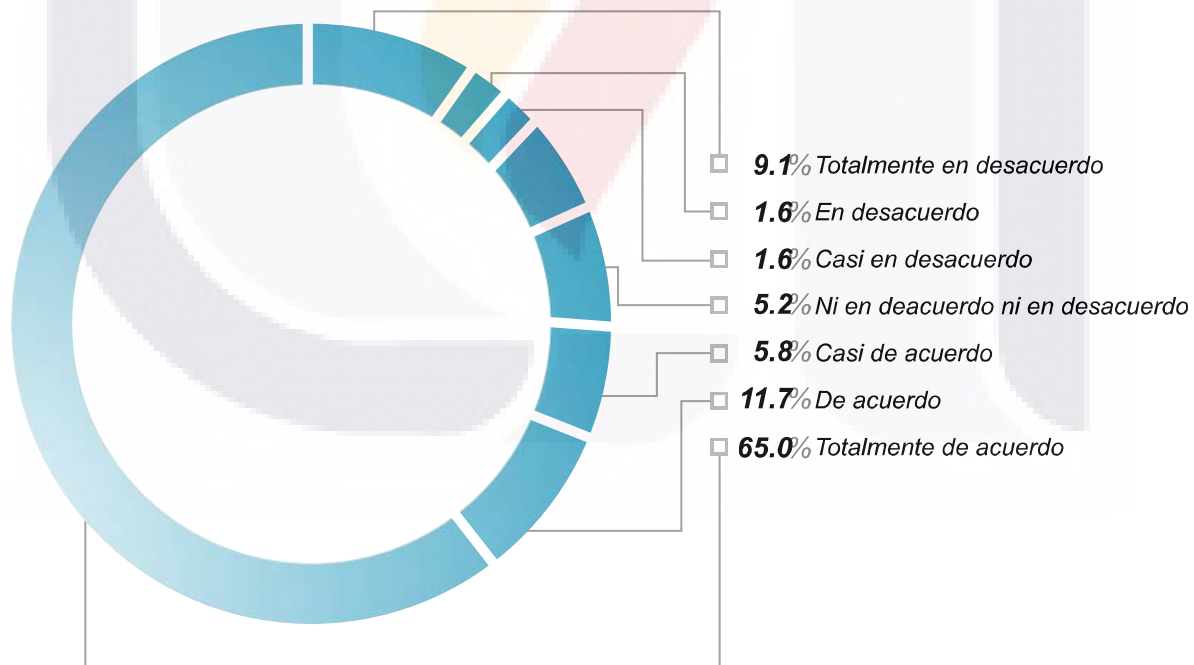
Fuente: Elaborada por el Autor

Tabla y Gráfica 4-23: Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 19:
 Estaría feliz si pasara el resto de mi vida trabajando en el municipio de Rincón de Romos.

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	28	9.1	9.1
	En desacuerdo	5	1.6	10.7
	Casi en desacuerdo	5	1.6	12.3
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	16	5.2	17.5
	Casi de acuerdo	18	5.8	23.3
	De acuerdo	36	11.7	35.0
	Totalmente de acuerdo	201	65.0	100.0
	Total	309	100.0	

Fuente: Elaborada por el Autor

65.0% está totalmente de acuerdo al decir que estarían felices si pasaran el resto de su vida trabajando en el municipio de Rincón de Romos; mientras que 9.1% indica estar totalmente en desacuerdo.



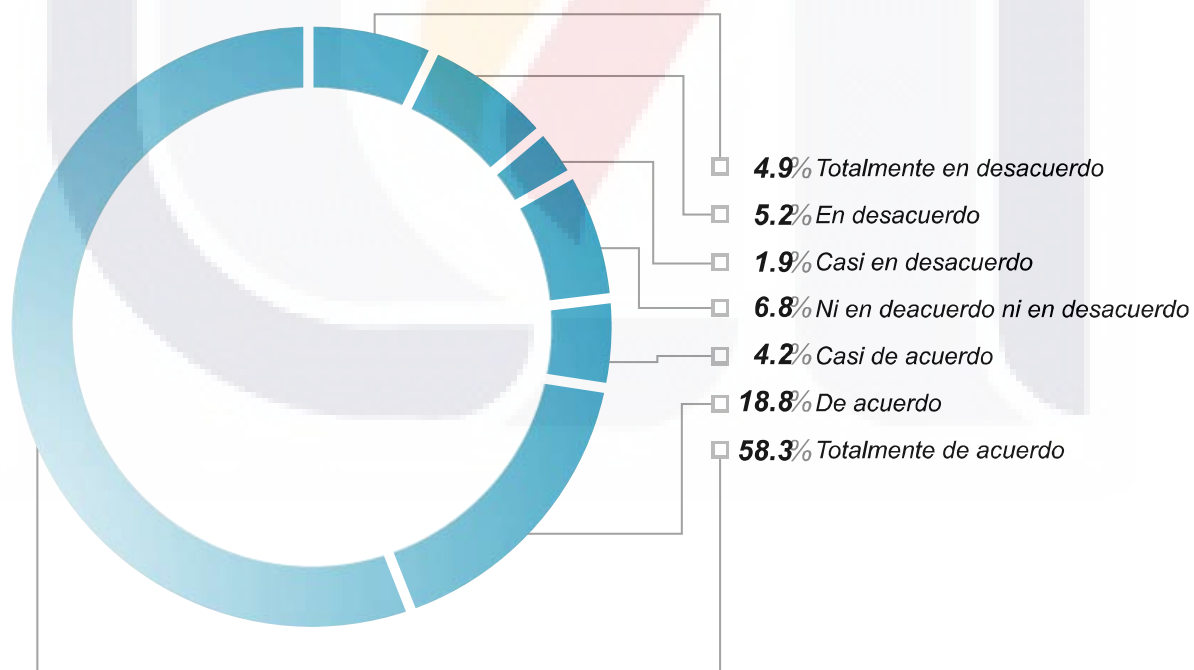
Fuente: Elaborada por el Autor

Tabla y Gráfica 4-24: Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 20:
 Realmente siento como si los problemas del municipio fueran míos.

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	15	4.9	4.9
	En desacuerdo	16	5.2	10.0
	Casi en desacuerdo	6	1.9	12.0
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	21	6.8	18.8
	Casi de acuerdo	13	4.2	23.0
	De acuerdo	58	18.8	41.7
	Totalmente de acuerdo	180	58.3	100.0
	Total	309	100.0	

Fuente: Elaborada por el Autor

58.3% consideran estar totalmente de acuerdo al decir que realmente sienten como suyos los problemas del municipio. El 4.9% opina estar totalmente en desacuerdo.



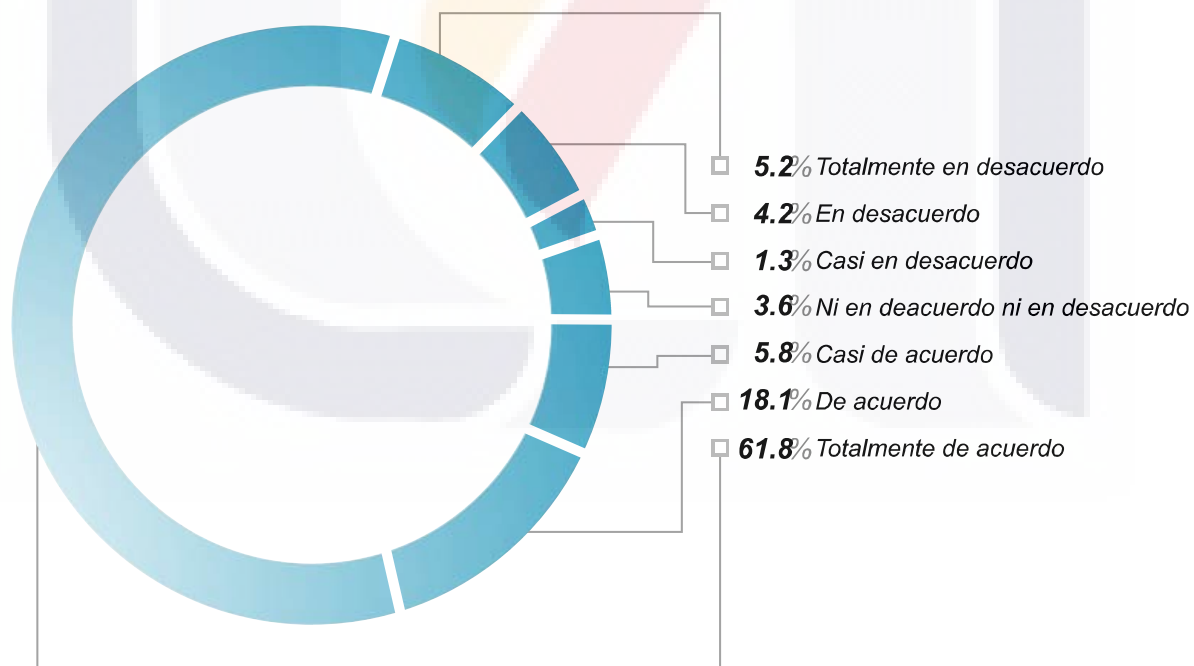
Fuente: Elaborada por el Autor

Tabla y Gráfica 4-25: Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 21:
 Experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia el municipio.

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	16	5.2	5.2
	En desacuerdo	13	4.2	9.4
	Casi en desacuerdo	4	1.3	10.7
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	11	3.6	14.2
	Casi de acuerdo	18	5.8	20.1
	De acuerdo	56	18.1	38.2
	Totalmente de acuerdo	191	61.8	100.0
	Total	309	100.0	

Fuente: Elaborada por el Autor

61.8% está totalmente de acuerdo al afirmar que experimentan un fuerte sentimiento de pertenencia hacia el municipio. El 5.2% considera estar totalmente en desacuerdo.



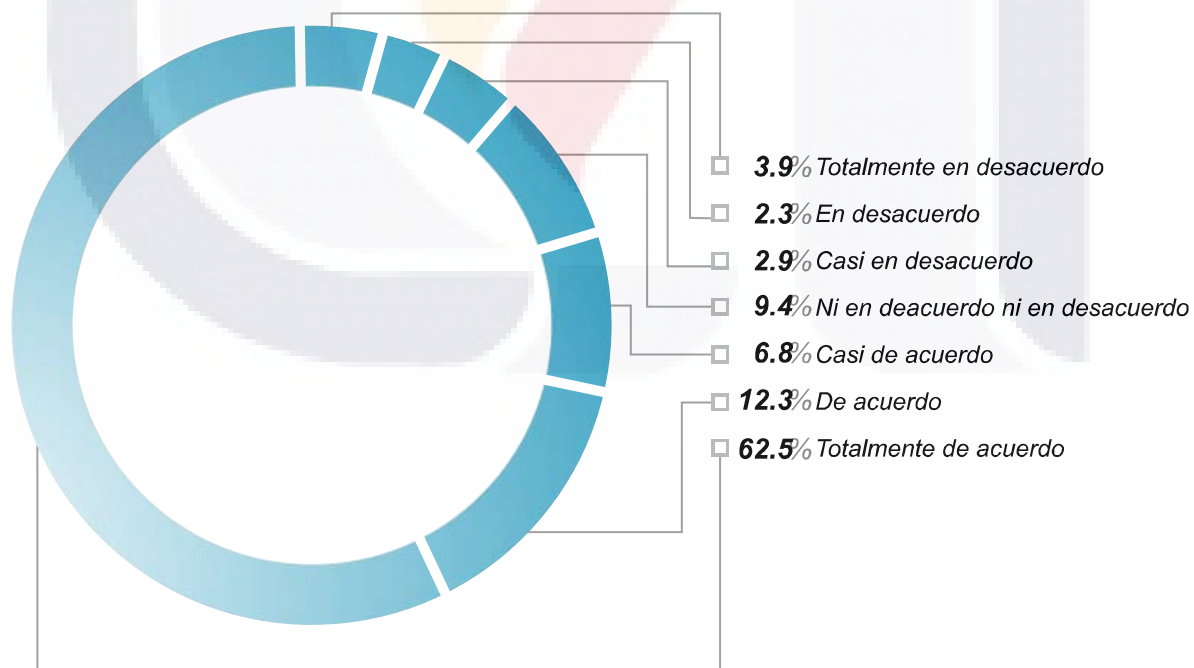
Fuente: Elaborada por el Autor

Tabla y Gráfica 4-26: Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 22:
Me siento ligado emocionalmente al municipio.

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	12	3.9	3.9
	En desacuerdo	7	2.3	6.1
	Casi en desacuerdo	9	2.9	9.1
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	29	9.4	18.4
	Casi de acuerdo	21	6.8	25.2
	De acuerdo	38	12.3	37.5
	Totalmente de acuerdo	193	62.5	100.0
	Total	309	100.0	

Fuente: Elaborada por el Autor

Al decir me siento ligado emocionalmente al municipio los empleados señalan en un 62.5%, estar totalmente de acuerdo; mientras que 3.9% opina estar totalmente en desacuerdo.



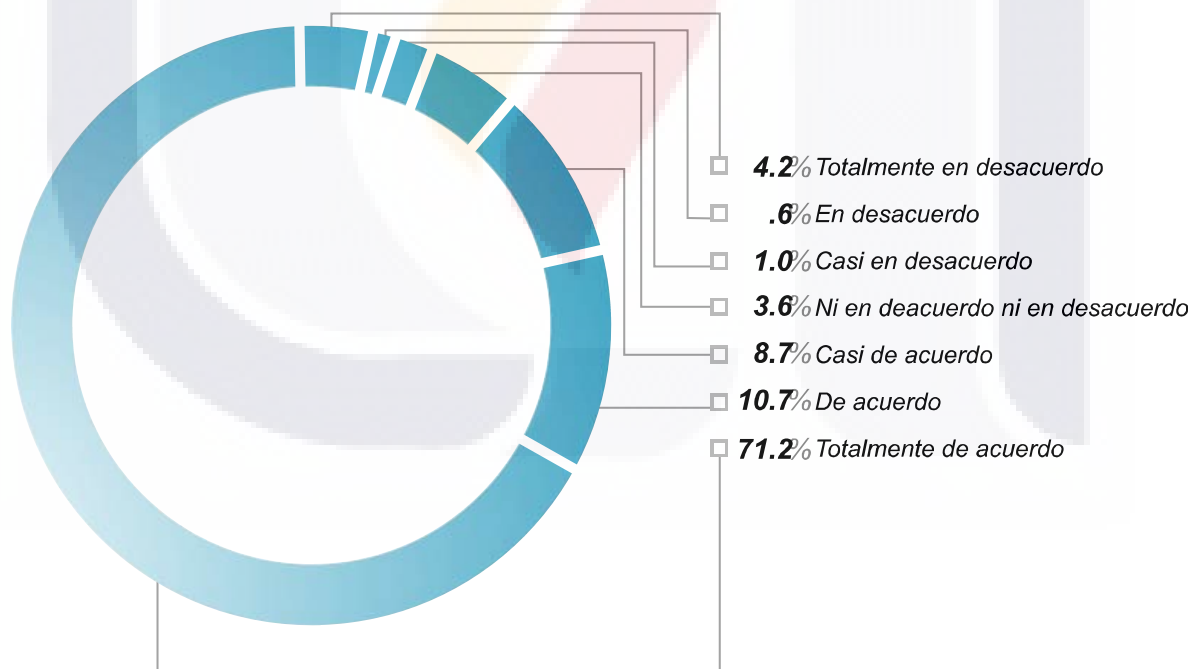
Fuente: Elaborada por el Autor

Tabla y Gráfica 4-27: Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 23:
 Me siento integrado plenamente al municipio.

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	13	4.2	4.2
	En desacuerdo	2	.6	4.9
	Casi en desacuerdo	3	1.0	5.8
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	11	3.6	9.4
	Casi de acuerdo	27	8.7	18.1
	De acuerdo	33	10.7	28.8
	Totalmente de acuerdo	220	71.2	100.0
	Total	309	100.0	

Fuente: Elaborada por el Autor

Los empleados opinan estar totalmente de acuerdo en el 71.2% de los casos, al decir que se sienten integrados plenamente al municipio. El 4.2% considera estar totalmente en desacuerdo.



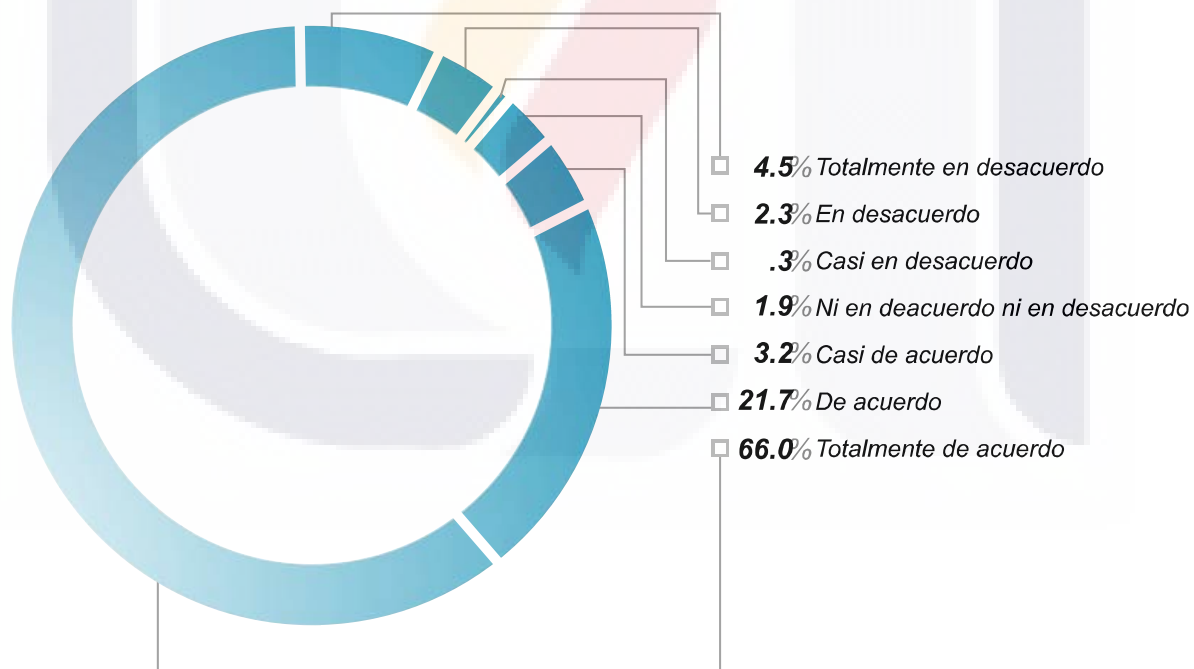
Fuente: Elaborada por el Autor

Tabla y Gráfica 4-28: Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 24:
 El municipio significa personalmente mucho para mí.

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	14	4.5	4.5
	En desacuerdo	7	2.3	6.8
	Casi en desacuerdo	1	.3	7.1
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	6	1.9	9.1
	Casi de acuerdo	10	3.2	12.3
	De acuerdo	67	21.7	34.0
	Totalmente de acuerdo	204	66.0	100.0
	Total	309	100.0	

Fuente: Elaborada por el Autor

66.0% está totalmente de acuerdo al referir que el municipio significa personalmente mucho para ellos, mientras que el 4.5% opina estar totalmente en desacuerdo.



Fuente: Elaborada por el Autor

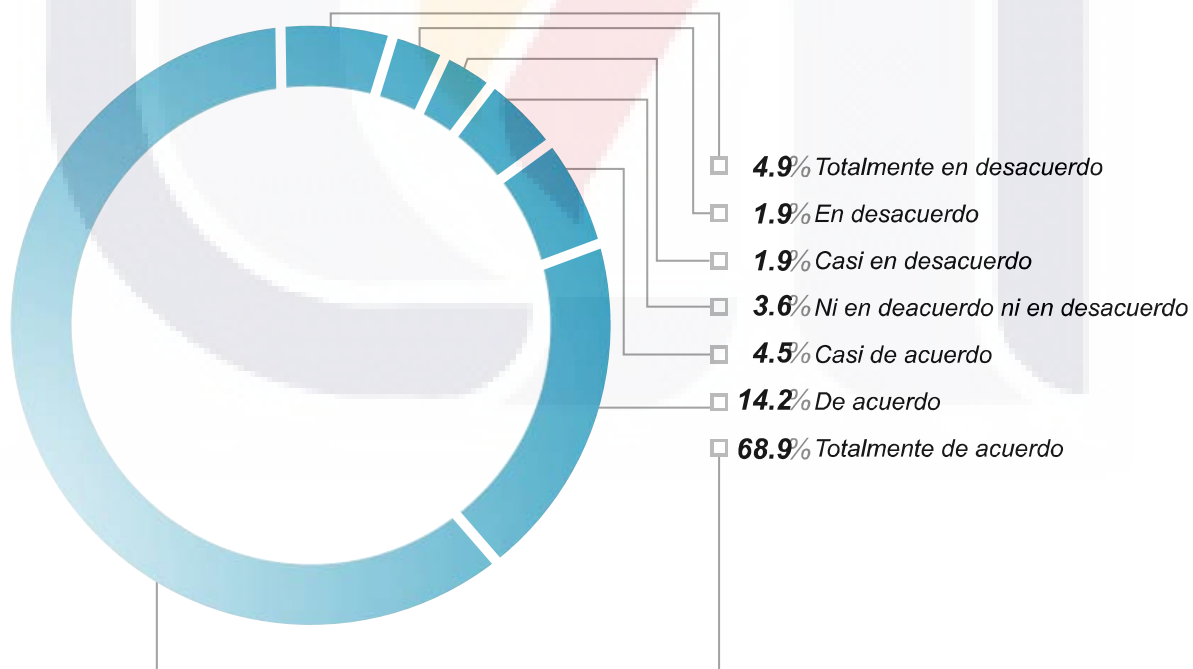
Tabla y Gráfica 4-29: Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 25:

Hoy permanecer laborando en este municipio, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	15	4.9	4.9
	En desacuerdo	6	1.9	6.8
	Casi en desacuerdo	6	1.9	8.7
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	11	3.6	12.3
	Casi de acuerdo	14	4.5	16.8
	De acuerdo	44	14.2	31.1
	Totalmente de acuerdo	213	68.9	100.0
	Total	309	100.0	

Fuente: Elaborada por el Autor

El 68.9% de las personas adscritas a la plantilla consideran estar totalmente de acuerdo al afirmar que el permanecer laborando en este municipio, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo; mientras que 4.9% opina estar totalmente en desacuerdo.



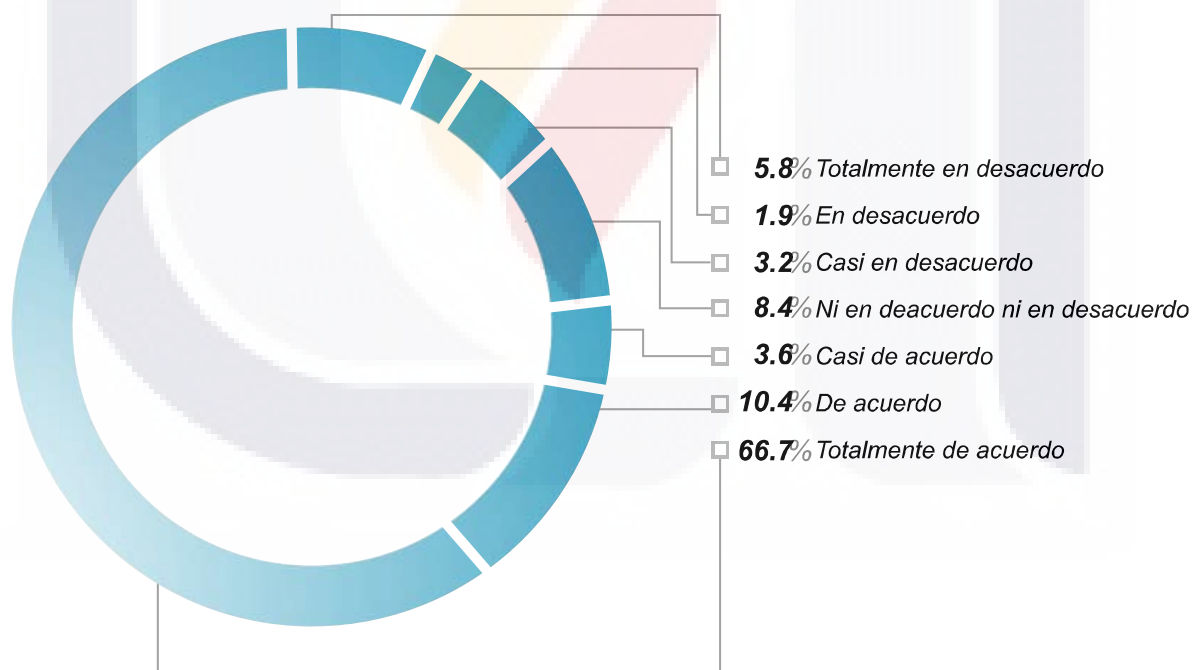
Fuente: Elaborada por el Autor

Tabla y Gráfica 4-30: Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 26:
Sería muy duro para mí dejar de laborar en el municipio.

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	18	5.8	5.8
	En desacuerdo	6	1.9	7.8
	Casi en desacuerdo	10	3.2	11.0
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	26	8.4	19.4
	Casi de acuerdo	11	3.6	23.0
	De acuerdo	32	10.4	33.3
	Totalmente de acuerdo	206	66.7	100.0
	Total	309	100.0	

Fuente: Elaborada por el Autor

El 66.7% está totalmente de acuerdo al decir que sería muy duro para ellos dejar de laborar en el municipio. 5.8% opina estar en total desacuerdo.



Fuente: Elaborada por el Autor

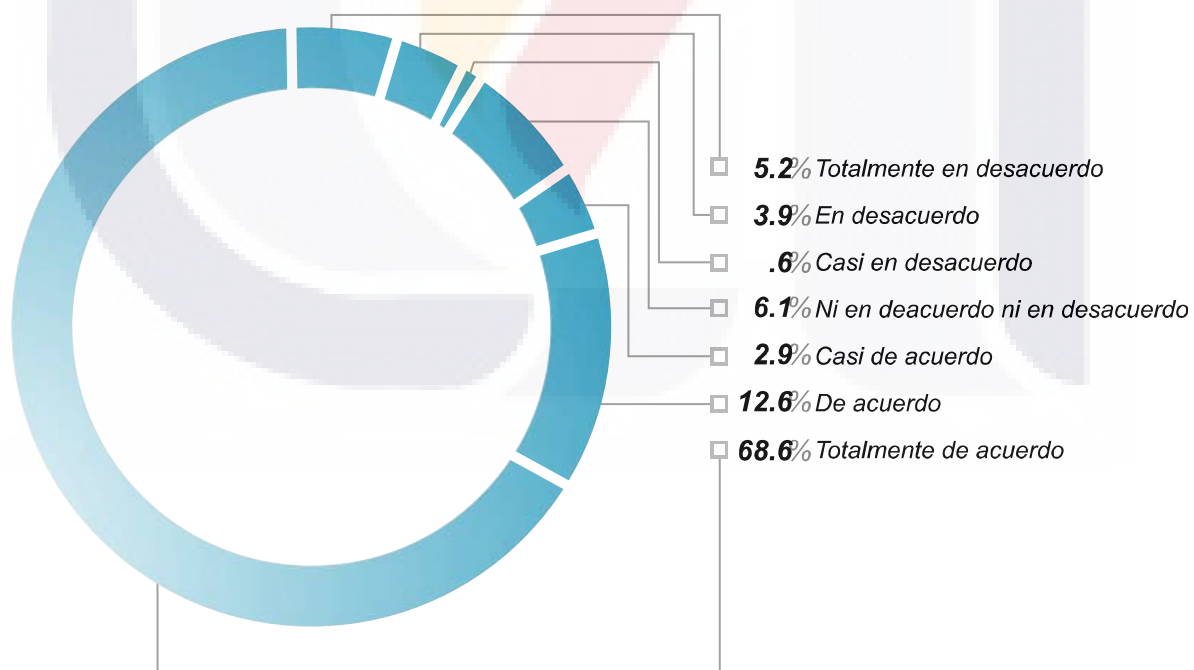
Tabla y Gráfica 4-31: Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 27:

Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera dejar de laborar en el municipio en estos momentos.

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	16	5.2	5.2
	En desacuerdo	12	3.9	9.1
	Casi en desacuerdo	2	.6	9.7
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	19	6.1	15.9
	Casi de acuerdo	9	2.9	18.8
	De acuerdo	39	12.6	31.4
	Totalmente de acuerdo	212	68.6	100.0
	Total	309	100.0	

Fuente: Elaborada por el Autor.

El 68.6% opina estar totalmente de acuerdo al decir que gran parte de su vida se afectaría si decidiera dejar de laborar en el municipio en estos momentos. El 5.2% considera estar totalmente en desacuerdo.



Fuente: Elaborada por el Autor

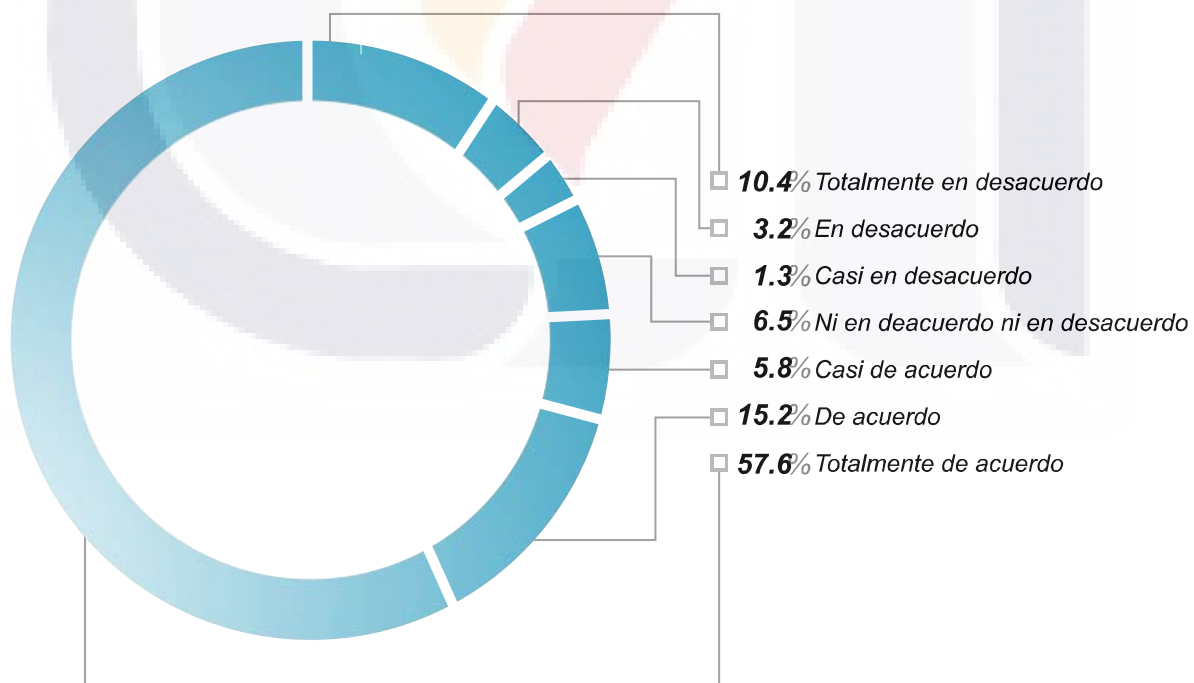
Tabla y Gráfica 4-32: Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 28:

Si no hubiera puesto tanto de mí en el trabajo dentro del municipio, podría haber considerado otra opción de empleo.

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	32	10.4	10.4
	En desacuerdo	10	3.2	13.6
	Casi en desacuerdo	4	1.3	14.9
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	20	6.5	21.4
	Casi de acuerdo	18	5.8	27.2
	De acuerdo	47	15.2	42.4
	Totalmente de acuerdo	178	57.6	100.0
	Total	309	100.0	

Fuente: Elaborada por el Autor.

El 57.6% está totalmente de acuerdo al decir que si no hubiera puesto tanto en su trabajo dentro del municipio, podría haber considerado otra opción de empleo. El 10.4% comenta estar totalmente en desacuerdo.



Fuente: Elaborada por el Autor

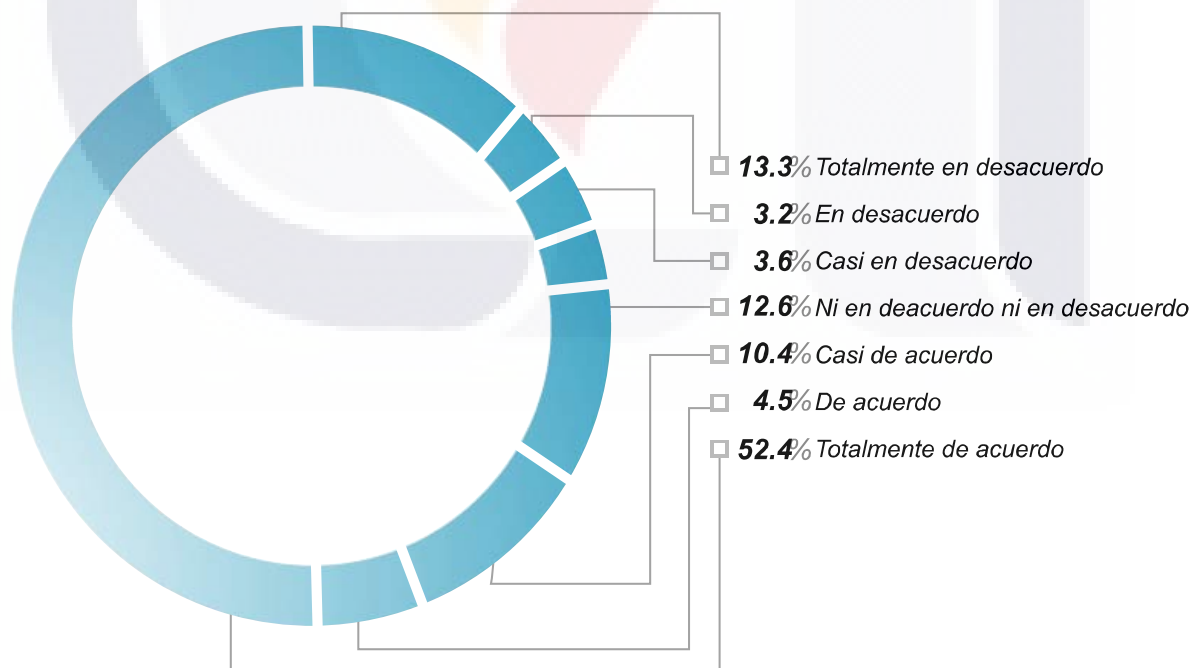
Tabla y Gráfica 4-33: Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 29:

Una de las pocas consecuencias negativas de dejar de laborar en el municipio, es la inseguridad que representan las alternativas disponibles.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	41	13.3	13.3
En desacuerdo	10	3.2	16.5
Casi en desacuerdo	11	3.6	20.1
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	39	12.6	32.7
Casi de acuerdo	32	10.4	43.0
De acuerdo	14	4.5	47.6
Totalmente de acuerdo	162	52.4	100.0
Total	309	100.0	

Fuente: Elaborada por el Autor.

El 52.4% de los colaboradores considera estar totalmente de acuerdo al responder que una de las pocas consecuencias negativas de dejar de laborar en el municipio, es la inseguridad que representan las alternativas disponibles. Mientras que el 13.3% opina estar en total desacuerdo.



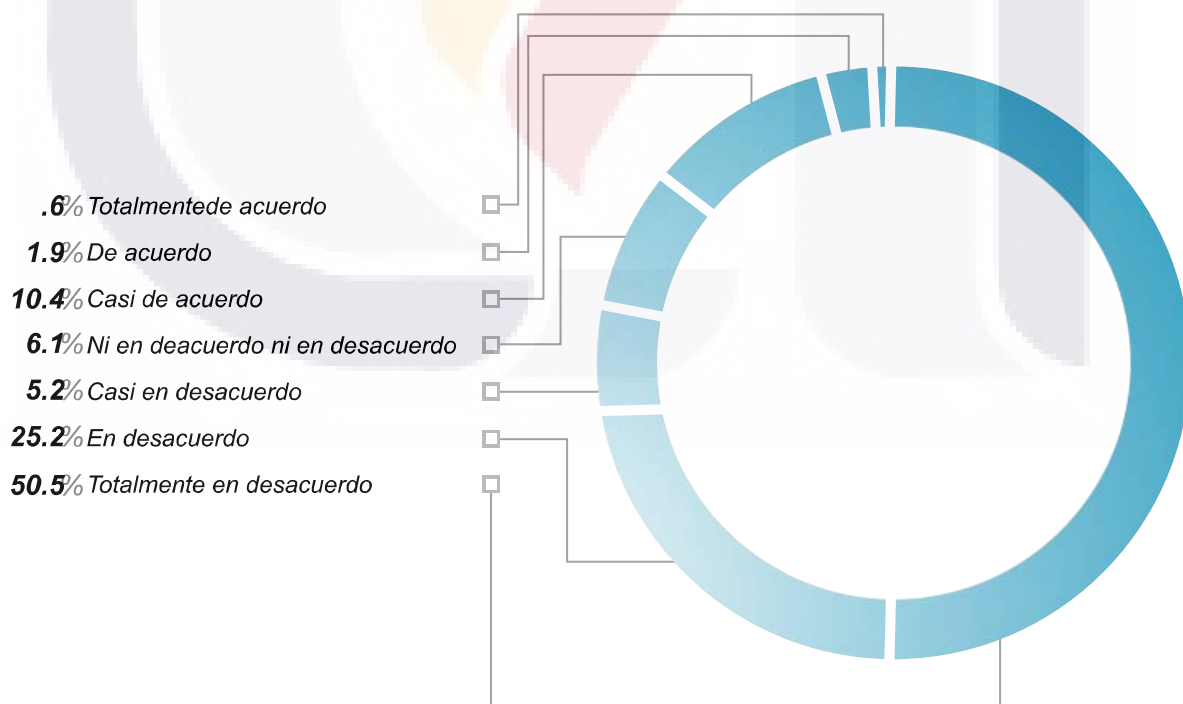
Fuente: Elaborada por el Autor

Tabla y Gráfica 4-34: Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 30:
 No siento obligación alguna de permanecer en mi actual trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	156	50.5	50.5
	En desacuerdo	78	25.2	75.7
	Casi en desacuerdo	16	5.2	80.9
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	19	6.1	87.1
	Casi de acuerdo	32	10.4	97.4
	De acuerdo	6	1.9	99.4
	Totalmente de acuerdo	2	.6	100.0
	Total	309	100.0	

Fuente: Elaborada por el Autor.

Al decir que no siente obligación alguna de permanecer en su actual trabajo, el 50.5% contesta estar en total desacuerdo, mientras que el 0.6% afirma estar totalmente de acuerdo, lo que indica que los colaboradores están conformes con su actual empleo y que están comprometidos con su propio trabajo.



Fuente: Elaborada por el Autor

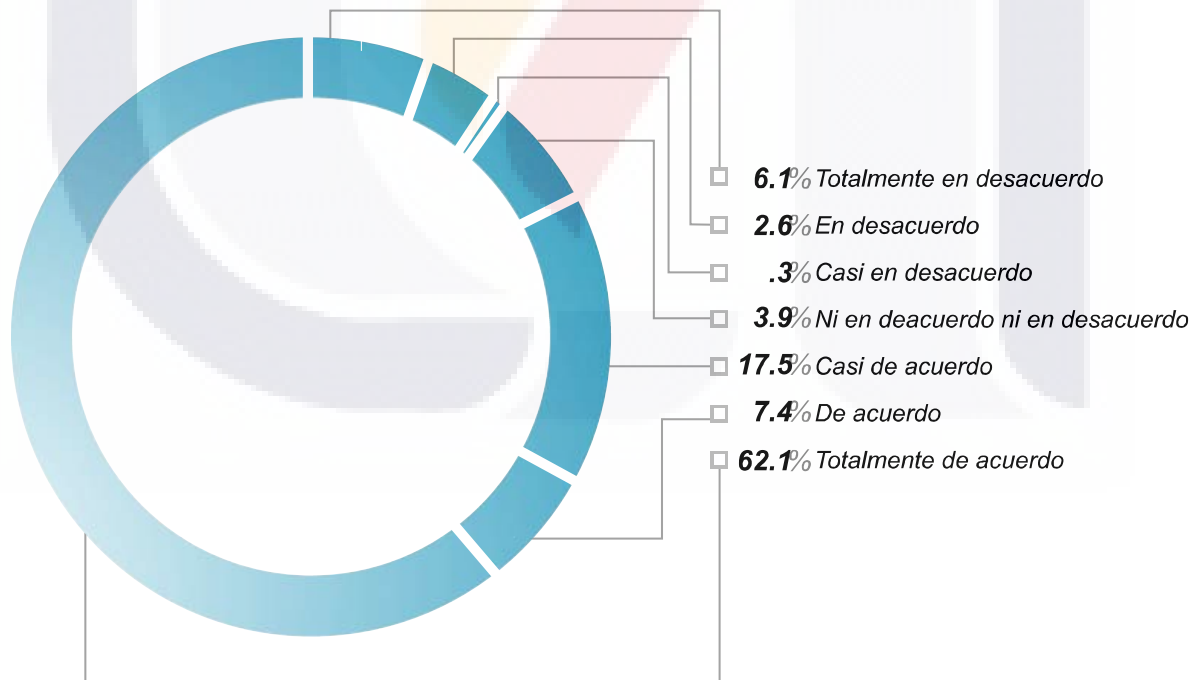
Tabla y Gráfica 4-35: Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 31:

Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar de laborar en el municipio en estos momentos.

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	19	6.1	6.1
	En desacuerdo	8	2.6	8.7
	Casi en desacuerdo	1	.3	9.1
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	12	3.9	12.9
	Casi de acuerdo	54	17.5	30.4
	De acuerdo	23	7.4	37.9
	Totalmente de acuerdo	192	62.1	100.0
	Total	309	100.0	

Fuente: Elaborada por el Autor.

El 62.1% está totalmente de acuerdo al afirmar que aún si fuera por su beneficio, no estaría bien dejar de laborar en el municipio en estos momentos. El 6.1% opina estar totalmente en desacuerdo.



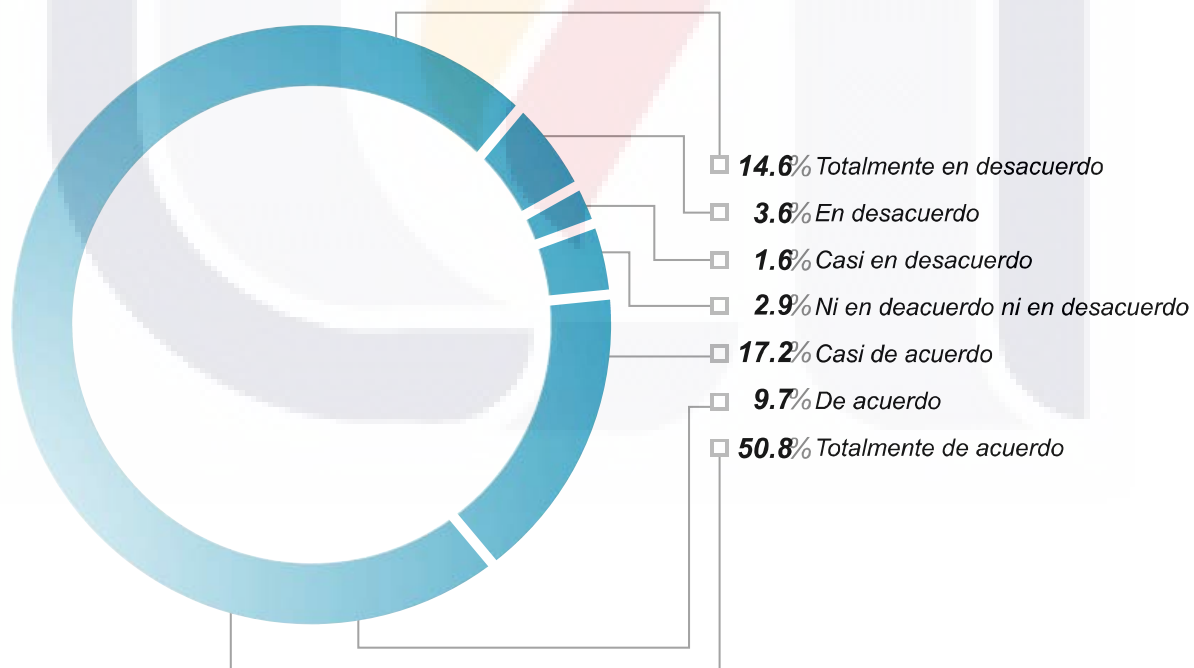
Fuente: Elaborada por el Autor

Tabla y Gráfica 4-36: Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 32:
 Me sentiría culpable si dejara mi trabajo en el municipio en este momento.

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	45	14.6	14.6
	En desacuerdo	11	3.6	18.1
	Casi en desacuerdo	4	1.3	19.4
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	9	2.9	22.3
	Casi de acuerdo	53	17.2	39.5
	De acuerdo	30	9.7	49.2
	Totalmente de acuerdo	157	50.8	100.0
	Total	309	100.0	

Fuente: Elaborada por el Autor.

El 50.8% considera estar totalmente de acuerdo al decir que se sentiría culpable si dejara su trabajo en el municipio en este momento. El 14.6% opinan estar totalmente en desacuerdo.



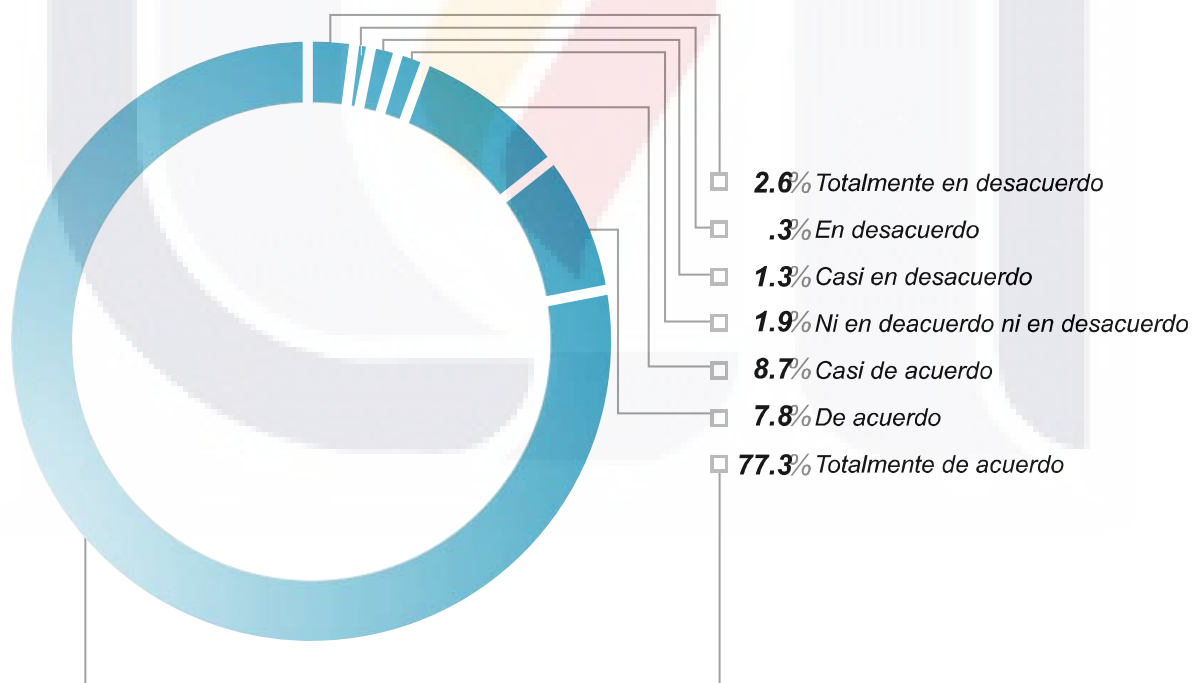
Fuente: Elaborada por el Autor

Tabla y Gráfica 4-37: Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 33:
 El trabajar para el municipio merece mi lealtad.

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	8	2.6	2.6
	En desacuerdo	1	.3	2.9
	Casi en desacuerdo	4	1.3	4.2
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	6	1.9	6.1
	Casi de acuerdo	27	8.7	14.9
	De acuerdo	24	7.8	22.7
	Totalmente de acuerdo	239	77.3	100.0
	Total	309	100.0	

Fuente: Elaborada por el Autor.

Al afirmar que el trabajar para el municipio merece lealtad, el 77.3% de los empleados opina estar totalmente de acuerdo, mientras que el 2.6% considera estar en total desacuerdo.



Fuente: Elaborada por el Autor

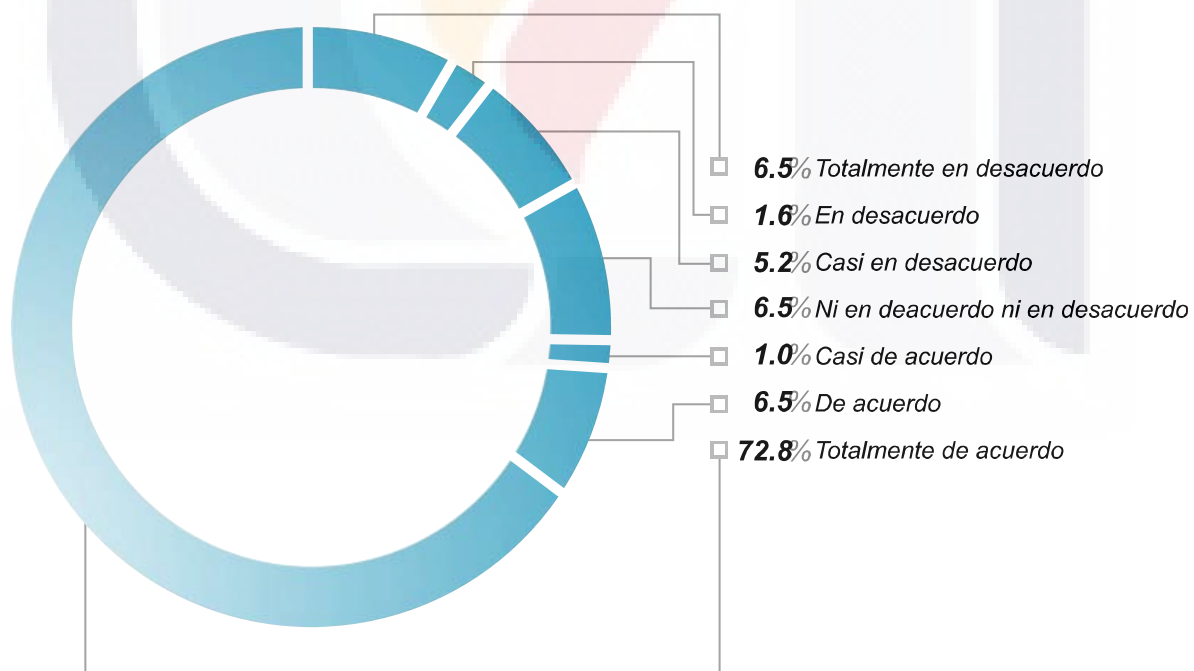
Tabla y Gráfica 4-38: Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 34:

No abandonarían el municipio en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en él.

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	20	6.5	6.5
	En desacuerdo	5	1.6	8.1
	Casi en desacuerdo	16	5.2	13.3
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	20	6.5	19.7
	Casi de acuerdo	3	1.0	20.7
	De acuerdo	20	6.5	27.2
	Totalmente de acuerdo	225	72.8	100.0
	Total	309	100.0	

Fuente: Elaborada por el Autor.

Los empleados consideran en un 72.8% estar totalmente de acuerdo al decir que no abandonarían al municipio en estos momentos, por que tienen un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en él. El 6.5% opinan estar totalmente en desacuerdo ante dicha aseveración.



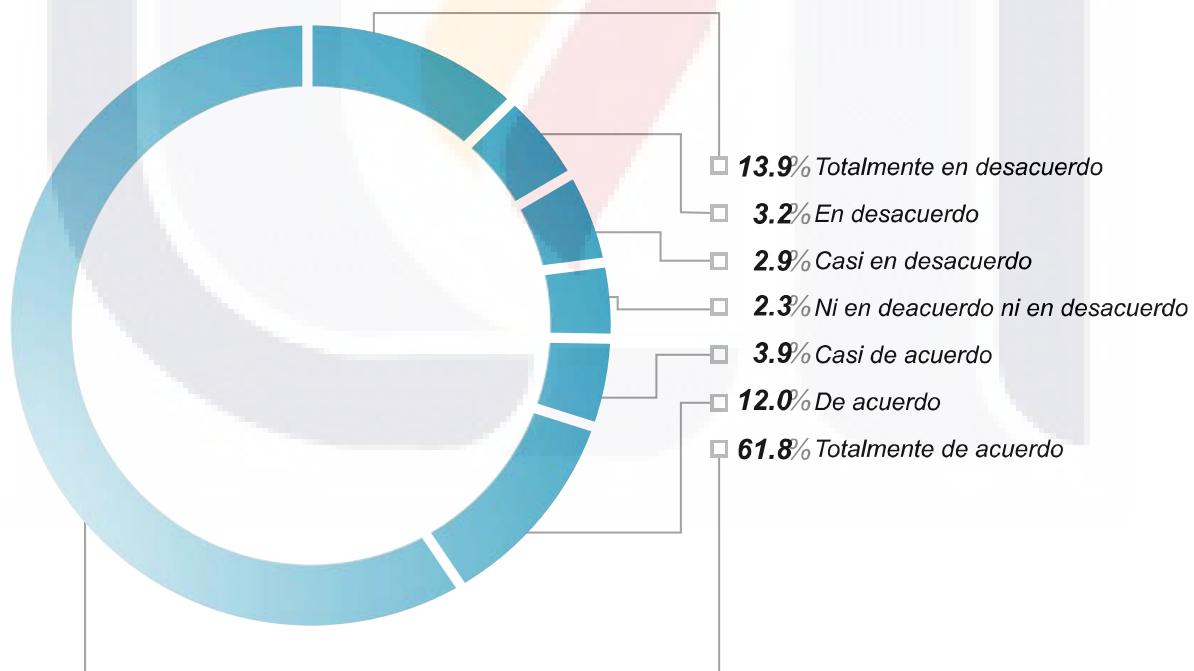
Fuente: Elaborada por el Autor

Tabla y Gráfica 4-39: Frecuencias validas del cuestionario; pregunta 35:
 Estoy en deuda por trabajar en la administración pública municipal.

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	43	13.9	13.9
	En desacuerdo	10	3.2	17.2
	Casi en desacuerdo	9	2.9	20.1
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	7	2.3	22.3
	Casi de acuerdo	12	3.9	26.2
	De acuerdo	37	12.0	38.2
	Totalmente de acuerdo	191	61.8	100.0
	Total	309	100.0	

Fuente: Elaborada por el Autor.

El 61.8% consideran estar totalmente de acuerdo al referirse que están en deuda por trabajar en la administración pública municipal. El 13.9% opina estar totalmente en desacuerdo.



Fuente: Elaborada por el Autor

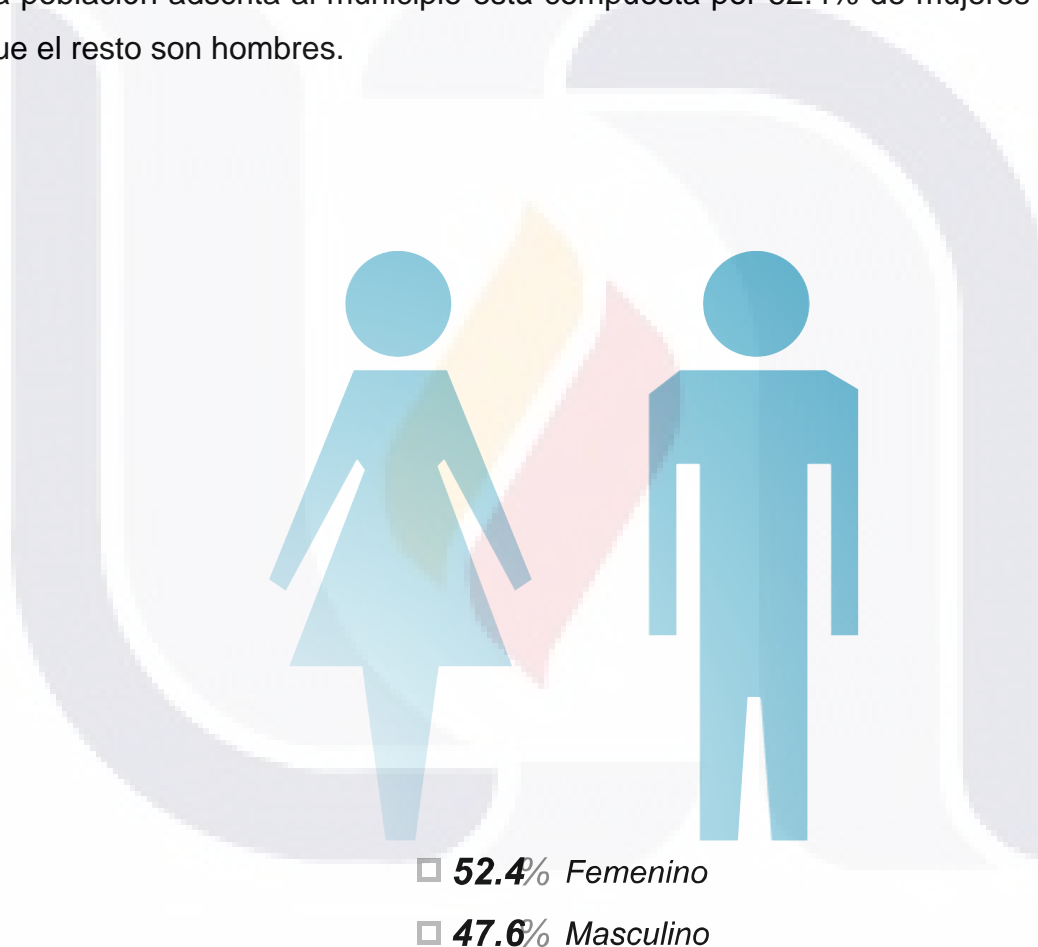
Tabla y Gráfica 4-40: Frecuencias validas del cuestionario; pregunta sexo:

Sexo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	162	52.4	52.4	52.4
	Masculino	147	47.6	47.6	100.0
	Total	309	100.0	100.0	

Fuente: Elaborada por el Autor

La población adscrita al municipio está compuesta por 52.4% de mujeres mientras que el resto son hombres.



Fuente: Elaborada por el Autor

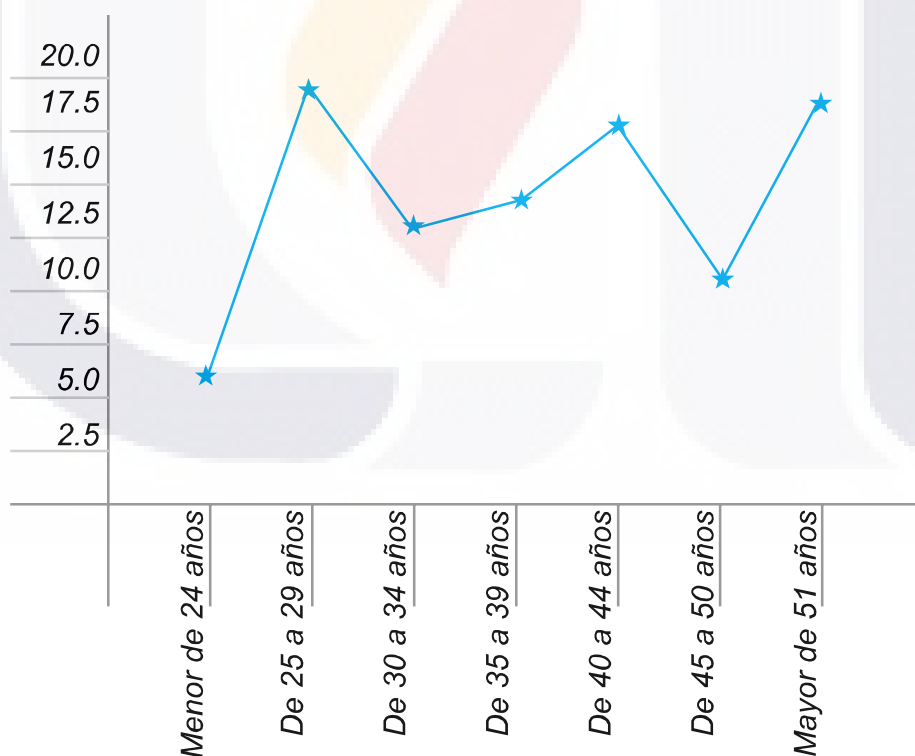
Tabla y Gráfica 4-41: Frecuencias Validas del cuestionario; pregunta edad:

Edad

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menor de 24 años	18	5.8	5.8
	De 25 a 29 años	61	19.7	25.6
	De 30 a 34 años	41	13.3	38.8
	De 35 a 39 años	45	14.6	53.4
	De 40 a 44 años	55	17.8	71.2
	De 45 a 50 años	32	10.4	81.6
	Mayor de 51 años	57	18.4	100.0
	Total	309	100.0	

Fuente: Elaborada por el Autor

Respecto a la edad de los informantes, los porcentajes de participación oscilan en: menor de 24 años 5.8%; de 25 a 29 años 19.7%; de 30 a 34 años 13.3%; de 35 a 39 años 14.6%; de 40 a 44 años 17.8%; de 45 a 50 años 10.4% y, finalmente los mayores de 51 años el 18.4% de los casos.



Fuente: Elaborada por el Autor

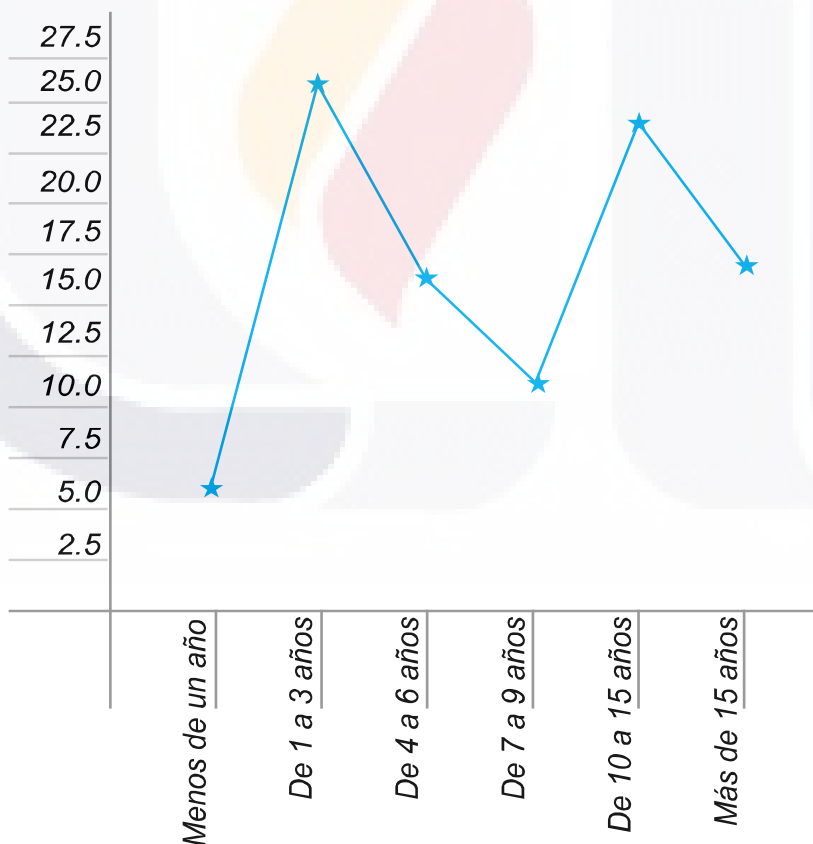
Tabla y Gráfica 4-42: Frecuencias Validas del cuestionario; pregunta antigüedad:

Antigüedad

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de un año	17	5.5	5.5
	De 1 a 3 años	80	25.9	31.4
	De 4 a 6 años	50	16.2	47.6
	De 7 a 9 años	34	11.0	58.6
	De 10 a 15 años	75	24.3	82.8
	Más de 15 años	53	17.2	100.0
	Total	309	100.0	

Fuente: Elaborada por el Autor

Por lo que concierne a los años que tienen los empleados laborando en el municipio, la mayoría, 41.5% se concentra en más de 10 años en adelante. Sobresale, en el 25.9% de los casos, aquellos que entraron con la presente administración, de 1 a 3 años.



Fuente: Elaborada por el Autor

4.3. CONFIABILIDAD.

Al fin de asegurar la consistencia interna de los datos fue elaborada una evaluación de la confiabilidad para las escalas. La fiabilidad es el grado de consistencia entre las múltiples medidas de una variable. La prueba alfa Cronbach es el coeficiente de fiabilidad que valora la consistencia de la escala entera. El acuerdo sobre el límite inferior para el alfa Cronbach es de 0.70, aunque puede bajar a 0.60, según algunos autores, otros autores señalan que debe exceder a 0.50 (Hair, Anderson, Tatham y Black, 2000).

La idea es buscar el mayor alfa Cronbach, el conjunto de preguntas desarrolladas será más confiable ya que tiene una mayor consistencia interna. En este estudio el alfa más bajo fue de 0.554 lo cual indica que, en general, las preguntas desarrolladas son suficientemente confiables y consistentes. Ver Tabla 4-43.

En cuanto se encontró la estructura teórica necesaria de acuerdo al modelo planteado y se verificó la confiabilidad de las preguntas se decidió proceder con el desarrollo estadístico de los datos.

TABLA 4-43 Análisis de Fiabilidad

Resultados Alfa Cronbach

Dimensión	No. Ítems	Alfa cronbach
Orientación a cliente	6	.835
Orientación a la competencia	6	.799
Coordinación interfuncional	6	.838
Compromiso afectivo	6	.775
Compromiso de continuidad	5	.622
Compromiso normativo	6	.554

Fuente: Elaborada por el Autor

4.4. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL MODELO.

Con el análisis del modelo de ecuaciones estructurales se examinan simultáneamente una serie de relaciones de dependencia. Es particularmente útil cuando una variable dependiente se convierte en variable independiente en ulteriores relaciones de dependencia. Este conjunto de relaciones, cada una con variables dependientes e independientes, es la base del SEM (Modelamiento de ecuaciones estructurales). La formulación básica del SEM en forma ecuacional es (Hair et al., 2000):

$$Y_1 = X_{11} + X_{12} + X_{13} \dots + X_{1n}$$

Cuando hablamos del atractivo de ecuaciones estructurales nos referimos a ellas debido a: a) proporciona un método directo de tratar con múltiples relaciones simultáneamente a la vez que se da eficiencia estadística, y b) su capacidad para evaluar las relaciones exhaustivamente y proporcionar la transición desde el análisis exploratorio al confirmatorio. Existen dos características elementales en todas las técnicas del SEM; 1) estimación de las relaciones de dependencia múltiples y cruzadas, y 2) la capacidad de representar conceptos no observados en estas relaciones y tener en cuenta el error en el proceso de estimación.

Es importante considerar que el SEM estima una serie de ecuaciones de regresión ante la especificación del modelo estructural utilizado por el programa estadístico utilizado.

El método SEM además cuenta con la característica de incorporar variables latentes al análisis, la cual es un concepto supuesto y no observado que solo puede ser aproximado mediante variables medibles u observables. Las variables observadas, que se recogen a través de varios métodos de obtención de datos se conocen como variables manifiestas (Hair et al. 2000).

Al utilizar el método SEM, el resultado último es siempre la evaluación de una serie de relaciones. Sin embargo, esto se puede conseguir de muchas maneras. Existen tres estrategias, la de modelización confirmatoria, la de modelos rivales y el desarrollo del modelo, para esta investigación se seleccionó utilizar la estrategia de modelización confirmatoria.

La aplicación más directa de los modelos de ecuaciones estructurales es una estrategia de modelización confirmatoria, donde el investigador especifica un modelo aislado y SEM se utiliza para evaluar su significación estadística. Aquí el investigador está diciendo tanto si funciona como si no. Si el modelo propuesto tiene un ajuste aceptable, el investigador no ha probado el modelo propuesto, sino que sólo ha confirmado que es uno de los varios modelos posibles aceptables. (Hair et al. 2000).

4.4.1. ETAPAS PARA EL MODELO DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL.

Para la estimación del análisis estructural del modelo hipotético de este estudio se siguieron las siguientes secuencias establecidas por Hair et al. (2000) además, para llevarlo a cabo, se utilizó el manual Amos versión 7, así como sus resultados generados por los datos capturados en el paquete estadístico SPSS v.15. El método indica:

1. “**Desarrollo de un modelo basado en teoría:** la fuerza y convicción con que el investigador puede asumir causación entre dos variables no descansa en los métodos analíticos escogidos sino en la justificación teórica ofrecida por los análisis”.

2. “**Especificar el modelo:** lo cual significa que las hipótesis del investigador son expresadas en forma de un modelo de ecuaciones estructurales. Aunque muchos investigadores empiezan el proceso de especificación dibujando un diagrama del modelo usando los símbolos estándar utilizados en este método. Las ecuaciones definen los parámetros del modelo, los cuales corresponden a presumidas relaciones entre variables observadas o latentes que eventualmente el paquete estadístico estima de los datos de la muestra”.
3. “**Determinar si el modelo es identificado:** un modelo es identificado si éste es teóricamente posible para que el software derive un estimado único de cada parámetro del modelo. Diferentes tipos de modelos de ecuaciones estructurales deben encontrar ciertos requerimientos para poder ser identificados. Si un modelo fracasa en encontrar los requerimientos necesarios para su identificación, los intentos para estimar pueden no ser exitosos”.
4. “Seleccionar las medidas de las variables representadas en el modelo y recabar los datos”.
5. “**Analizar el modelo:** éste paso típicamente involucra usar un programa adecuado de ajuste del modelo para derivar los estimados de los parámetros del modelo con los datos”.
6. “**Evaluar el ajuste del modelo:** lo cual significa determinar qué tan adecuadamente el modelo evalúa los datos. Esto probablemente es lo que más frecuentemente sucede, si esto pasa”:
7. “Se re-especifica el modelo y se evalúa su ajuste nuevamente con los mismos datos regresando desde el paso 1”.

4.5. VARIABLES DEL MODELO.

Con la finalidad de mostrar la estructura del modelo, se presentan las variables que conforman el análisis de la presente investigación, identificando además aquellas que no fueron observadas y que el modelo busca resolver a través de la ecuación estructural desarrollada.

TABLA 4-44 Variables en el modelo conceptual

Nombre	Etiqueta	Variable	Tipo
Orientación a cliente	OCPROM	Observada	Endógena
Orientación a la competencia	OCOPROM	Observada	Endógena
Coordinación interfuncional	CIPROM	Observada	Endógena
Compromiso afectivo	CAPROM	Observada	Endógena
Compromiso de continuidad	CCPROM	Observada	Endógena
Compromiso normativo	CNPROM	Observada	Endógena
Orientación a mercado		No observada	Endógena
Compromiso organizacional		No observada	Endógena

Fuente: Elaborada por el Autor

4.6. CONSTRUCCIÓN DEL DIAGRAMA DE SECUENCIAS DE RELACIONES CAUSALES.

El Diagrama de secuencias es un método para representar las relaciones causales. Un diagrama de secuencias es más que una simple representación visual de las relaciones porque permite al investigador presentar no sólo las relaciones predictivas entre constructos (es decir, las relaciones variable dependiente- independiente), sino también relaciones asociativas (correlaciones) entre constructos e incluso indicadores. Ver Figura 4-1.

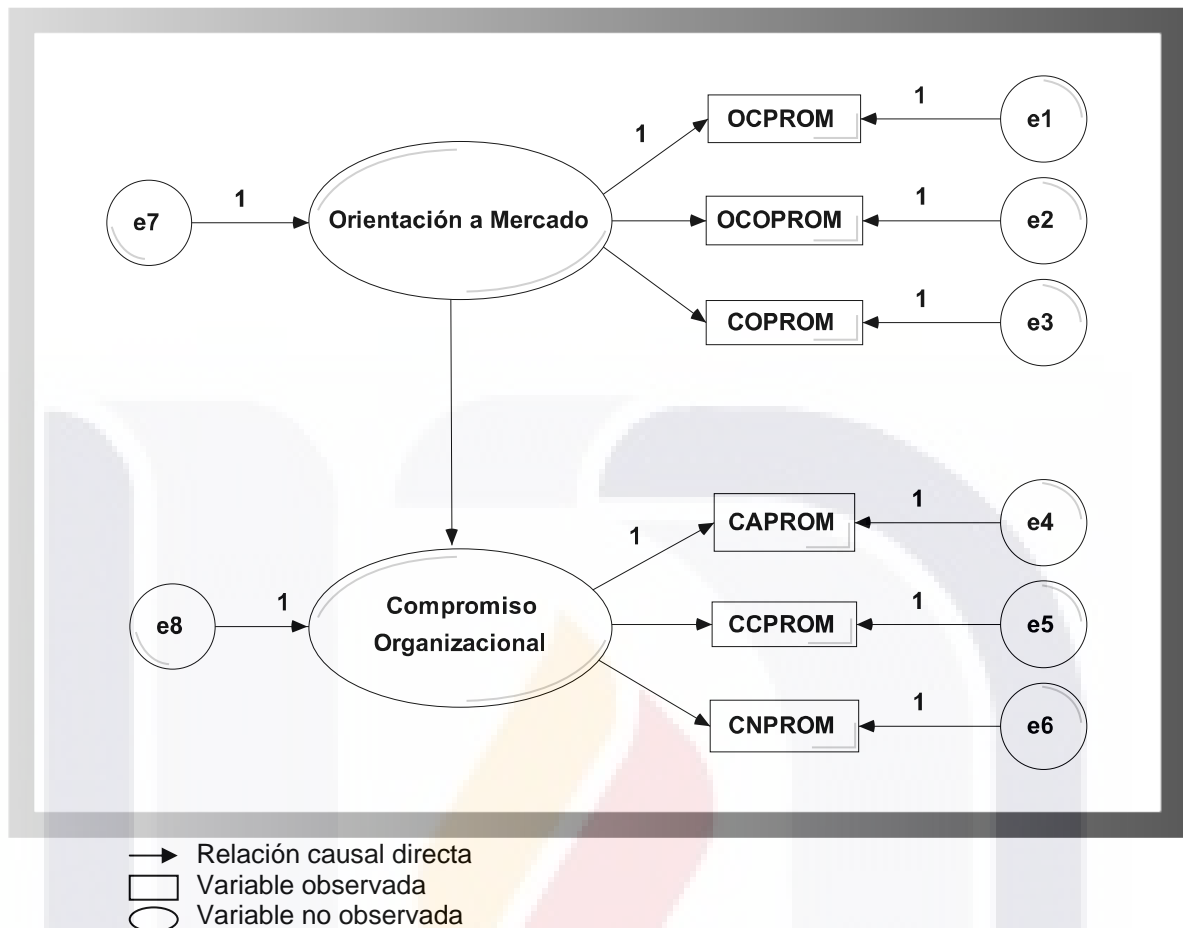


Figura 4-1 Diagrama de secuencias modelo de orientación a mercado como influencia en el compromiso organizacional

Fuente: Elaborada por el Autor

Es importante indicar que en el diagrama de secuencias la naturaleza de las relaciones causales se suponen lineales y por la tanto es posible identificar tanto relaciones como correlaciones.

4.6.1. CREACIÓN DE LA ECUACIÓN ESTRUCTURAL Y UN MODELO DE MEDIDA.

Se representa el modelo en términos formales. Esto se hace a través de una serie de relaciones presentadas en ecuaciones, donde se hacen las posibles relaciones que existen entre las variables estudiadas y las no observadas:

TABLA 4-45 Variables en ecuaciones estructurales

Variables en Ecuaciones Estructurales

Constructo	Variable	Tipo	Relación
Compromiso Organizacional	Y_1	No observada	Endógena
Orientación a mercado	X_1	No observada	Endógena

Fuente: Elaborada por el Autor

Se llama modelo estructural al modelo en el que sus componentes conectan las variables no observadas con cualquier otra (Arbuckle y Othke, 1999), por lo que en primera instancia se puede apreciar en la Tabla 4-46 las conexiones de acuerdo a ecuaciones estructurales.

Tabla 4-46 Ecuación estructural

Variables Endógenas	Variables Exógenas	Variables Endógenas	Error
$Y_1 =$	$\beta_1 X_1 +$		e_7

Fuente: Elaborada por el Autor

El modelo de medida es el conjunto de conexiones entre las variables observadas y no observadas, pueden ser presentadas en diagrama o en ecuaciones. Es importante tomar en consideración en el modelo de medida algunos procedimientos básicos, así como el número de indicadores por constructo y la fiabilidad del constructo (mostradas en la tabla 4-43).

El análisis factorial es el elemento primordial para poder establecer las relaciones de los modelos, “es un nombre genérico que se da a una clase de métodos estadísticos multivariantes cuyo propósito principal es definir la estructura subyacente en una matriz de datos (Hair et al., 2000)”, se presentan a

continuación los resultados generados para las variables de estudio; sin embargo, los factores se dejarán para esta investigación de la misma manera que se conformaron las dimensiones, ello debido a que muestran una gran integración en las dimensiones a las que pertenece cada ítem y a su vez cada uno en el caso del constructo de orientación a mercado y están bien definidos en las tres dimensiones del constructo de comportamiento organizacional, por lo cual no se eliminará ningún ítem y se trabajará con toda la encuesta realizada. Se utilizó el método de componentes principales y la rotación varimax para llegar a los siguientes resultados:

TABLA 4-47 Análisis Factorial confirmatorio de orientación a mercado

Matriz de componentes(a)

	Componente		
	Orientación a Cliente	Orientación a la Competencia	Coordinación interfuncional
En el municipio de Rincón de Romos los objetivos y actividades se dirigen primordialmente a la satisfacción de la ciudadanía.	.719		
En el municipio de Rincón de Romos se nos conoce por que entendemos las necesidades de la ciudadanía (ventaja competitiva).	.756		
Damos una atención especial a las acciones y obras públicas que realizamos en beneficio de la sociedad.	.690		
Realizamos actividades para conocer que es lo que desea la sociedad.	.721		
Brindar servicios de calidad a la sociedad es nuestra obligación.	-.425		
La información generada por los medios y la sociedad nos dirigen en nuestra labor diaria.	.665		
Respondemos con rapidez a las acciones competitivas que nos amenacen por parte de las acciones emprendidas por otros municipios.		.732	

La oferta de servicios en otros municipios pueden restarnos ciudadanos satisfechos.		.467	
El H. Ayuntamiento y los directivos discuten regularmente las fortalezas y estrategias de los otros municipios para satisfacer a sus ciudadanos.		.711	
Se diferencian nuestros servicios a los que otorgan sociedades civiles.		.491	
Se valora la posible competencia con otras entidades y organismos civiles y descentralizados.		.664	
Se conocen los nuevos servicios que ofrecen otros municipios, entidades y organismos.		.621	
Todas las funciones de la administración pública están integradas para servir a las necesidades de los ciudadanos rinconenses.			.753
Todas las funciones y departamentos de nuestro municipio responden a las necesidades y requerimientos de los demás.			.784
Informamos libremente acerca de experiencias exitosas y no exitosas con los ciudadanos a todos los departamentos del municipio para habilitar un plan de acción coordinado.			.738
Existe coordinación entre las direcciones de nuestra administración municipal con las del Gobierno del Estado.			.612
En el departamento al que pertenezco, todos compartimos los recursos sin problema.			.648
Existe buena colaboración con otras áreas y departamentos del municipio.			.667

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a 3 componentes extraídos

Fuente: Elaborada por el Autor

La tabla anterior muestra los datos referentes al constructo de la orientación a mercado y supone una integración adecuada a cada dimensión y los constructos

siguen igualmente definidos como en un inicio, se considera que los datos manifiestan una relación lineal y expresan la consistencia entre las dimensiones desarrolladas. La tabla siguiente, muestra como se identifican claramente los constructos del compromiso organizacional, así como la nula necesidad de eliminar algún ítem para cualquier caso:

TABLA 4-48 Análisis Factorial confirmatorio de Compromiso Organizacional
Matriz de componentes(a)

	Componente		
	Compromiso Afectivo	Compromiso Normativo	Compromiso de Continuidad
Estaría feliz si pasara el resto de mi vida trabajando en el municipio de Rincón de Romos.	.661		
Realmente siento como si los problemas del municipio fueran míos.	.681		
Experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia el municipio.	.716		
Me siento ligado emocionalmente al municipio.	.622		
Me siento integrado plenamente al municipio.	.562		
El municipio significa personalmente mucho para mí.	.625		
Hoy permanecer laborando en este municipio, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.		.672	
Sería muy duro para mí dejar de laborar en el municipio.		.737	
Gran parte de mi vida se afectaría si decidirá dejar de laborar en el municipio en estos momentos.		.788	
Si no hubiera puesto tanto de mí en el trabajo dentro del municipio, podría haber considerado otra opción de empleo.		.678	
Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar de laborar en el municipio en			.523

estos momentos.			
Me sentiría culpable si dejara mi trabajo en el municipio en este momento.			.626
El trabajar para el municipio merece mi lealtad.			.500
No abandonaría el municipio en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en el.			.470
Estoy en deuda por trabajar en la administración pública municipal.			.634

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

Fuente: Elaborada por el Autor

La tabla anterior muestra los datos referentes al constructo de compromiso organizacional y supone una integración adecuada a cada dimensión y los constructos siguen igualmente definidos como en un inicio, se considera que los datos manifiestan una relación lineal y expresan la consistencia entre las dimensiones desarrolladas.

En cuanto al número de indicadores, se recomienda que sean tres el número mínimo preferido para la medición de un constructo ya que con dos aumentan las probabilidades de alcanzar una solución no factible.

Como se puede apreciar en las tablas anteriores todos los constructos cumplen esa norma en cuanto a número de indicadores.

Existen dos características únicas del modelo de segundo orden. En primer lugar, los factores de segundo orden se convierten en factores exógenos, mientras que los de primer orden son endógenos. Por eso se considera que el factor de segundo orden causa los factores de primer orden. Esta es la razón de porque las

flechas van del factor de segundo orden al factor de primer orden. Los segundos factores son completamente latentes (Martínez, 2003).

Evaluando las cargas del análisis factorial realizado, se encuentra consistencia en las cargas factoriales. Se presentan las variables que intervienen en las ecuaciones del modelo de medida para el diagrama de relaciones, se considera la estimación del modelo de medida para los constructos con factores de primer orden.

Tabla 4-49 Factores Exógenos y Endógenos

Exógenos	Endógenos
Segundo factor	Primer factor
Constructo	Subconstructo (indicadores)
Orientación a mercado	
X ₁ = Orientación a mercado	X ₁₁ = Orientación a cliente X ₁₂ = Orientación a la competencia X ₁₃ = Coordinación interfuncional
Compromiso organizacional	
Y ₁ = Compromiso organizacional	Y ₁₁ = Compromiso afectivo Y ₁₂ = Compromiso de continuidad Y ₁₃ = Compromiso normativo

Fuente: Elaborada por el Autor

Las ecuaciones del modelo de medida se representan como sigue:

Tabla 4-50 Ecuaciones modelo de medida segundo factor

Variable endógena	Variable exógena Orientación a mercado (X ₁)	Variable exógena Compromiso organizacional (Y ₁)	Error "e"
X ₁₁ =	$\beta_2 X_1 +$		e1
X ₁₂ =	$\beta_3 X_1 +$		e2
X ₁₃ =	$\beta_4 X_1 +$		e3
Y ₁₁ =		$\beta_5 Y_1 +$	e4
Y ₁₂ =		$\beta_6 Y_1 +$	e5
Y ₁₃ =		$\beta_7 Y_1 +$	e6

Fuente: Elaborada por el Autor

4.6.2. ESTIMACIÓN DEL MODELO PROPUESTO.

Dado que el objetivo es verificar la pauta de interrelaciones, los estimados estandarizados son los que se señalaran en el modelo.

El software AMOS estima los modelos directamente con el procedimiento de estimación máximo verosímil (MLE), el procedimiento de estimación más habitual, mismo que se ha realizado para obtener resultados en la misma línea de investigación.

4.7. EVALUACIÓN DE LOS CRITERIOS DE CALIDAD DE AJUSTE.

La evaluación de la bondad de ajuste conjunto para los modelos de ecuaciones estructurales no es tan directa como en otras técnicas de dependencia multivariante. SEM (Structural Equation Modeling), es un sistema para determinar las relaciones entre las dimensiones y la creación de los constructos, no tiene un único test estadístico que sea el que mejor describa la fortaleza de las predicciones del modelo. Los investigadores de hoy en día han creado nuevas escalas como medidas de bondad de ajuste que, cuando se usan en combinación, evalúan los resultados desde tres perspectivas: ajuste absoluto, ajuste incremental y ajuste de parsimonia, a continuación se presentan los tres criterios, verificando la calidad de ajuste del modelo presentado.

4.7.1. BONDAD DE AJUSTE ABSOLUTO.

Determina el grado en que el modelo conjunto (estructural y de medida) predice la matriz de correlaciones. El estadístico-ratio de verosimilitud Chi-cuadrado, la única

medida fundamentada estadísticamente de bondad de ajuste disponible en SEM. Según Kline (1998) p. 131 y Hair et al. (2000) p.684 el modelo tiene un ajuste aceptable si los valores de Chi-cuadrada/gl son de 2 a 3 y con límites liberales incluso de hasta 5.

El índice NCP (parámetro de no centralidad) que es una medida alternativa de Chi-cuadrado menos afectada por el tamaño de la muestra, valores inferiores a 2 son aceptables.

El índice GFI de bondad de ajuste, es una medida no estadística que va del 0 (mal ajuste) a 1.0 (ajuste perfecto). Representa el grado de ajuste conjunto, pero no está ajustada a los grados de libertad. Altos valores indican un mejor ajuste.

El índice RMSR (residuo cuadrático medio) una medida de los residuos entre la matriz de entrada, es la media de los residuos de la covarianza; y RMSEA (error de aproximación cuadrático medio) se señala que los valores que van de 0.05 a 0.08 se consideran aceptables. En general se considera que entre más cercanos estén de cero serán mejores índices.

En el modelo especificado en la figura 4-1, que integra las relaciones a estudiar, se evaluaron los criterios de calidad de ajuste absoluto encontrando los siguientes índices estadísticos:

Tabla 4-51 Índices de ajuste absoluto modelo

Bondad de Ajuste

Nombre del índice	Resultado
Chi-cuadrado/grados de libertad	2.713375
GFI	0.977
RMSEA	0.075
RMR	0.047

Fuente: Elaborada por el Autor

4.7.2. MEDIDAS DE AJUSTE INCREMENTAL DEL MODELO.

Las medidas de ajuste incremental comparan el modelo propuesto con algún modelo de referencia, más a menudo referido como el modelo nulo.

Los índices existentes para evaluar el ajuste incremental son el AGFI, el cual es una extensión del GFI, ajustado por el ratio entre los grados de libertad del modelo propuesto y los grados de libertad del modelo nulo, un nivel aceptable, recomendado por un excelente ajuste son niveles cercanos a 0.90 o superiores.

El TLI (índice de Tucker-Lewis), combina una medida de parsimonia en un índice comparativo entre los modelos nulos y propuestos, lo que resulta en valores que van de 0 a 1.0, valores cercanos a uno indican buen ajuste.

El NFI (índice de ajuste normado), es una medida que va de 0 (ningún ajuste) a 1.0 (ajuste perfecto).

Otras medidas de ajuste incremental son el RFI (índice de ajuste relativo), IFI (índice de ajuste incremental), CFI (índice de ajuste comparado), representan todas comparaciones entre el modelo estimado y el modelo nulo o independiente. Los valores deben caer entre 0 y 1.0, indicando los valores elevados altos niveles de calidad de ajuste.

Al evaluar los índices de calidad de ajuste incremental del modelo propuesto se encontraron los índices señalados en la tabla 4-52.

Tabla 4-52 Índices de bondad de ajuste incremental del modelo

Nombre del índice	Resultados de bondad de ajuste
AGFI	0.940
TLI	0.968
NFI	0.974
IFI	0.983
CFI	0.983

Fuente: Elaborada por el Autor

4.7.3. MEDIDAS DE AJUSTE DE PARSIMONIA.

Las medidas de ajuste de parsimonia relacionan la calidad de ajuste del modelo al número de coeficientes estimados exigidos para conseguir este nivel de ajuste. Los valores varían de 0 a 1, considerando bajos, adecuados o elevados los resultados.

Tabla 4-53 Índice de bondad de ajuste de parsimonia del modelo

Nombre del índice	Resultados
PNFI	0.519
P-RATIO	0.533
CHI- CUADRADO NORMADA	2.7

Fuente: Elaborada por el Autor

4.8. INTERPRETACIÓN DEL MODELO.

Como pudo observarse, en la totalidad de los índices, se han visto valores adecuados a los solicitados por la teoría, por lo que se pueden establecer las relaciones conforme a lo que se había considerado con anterioridad, tanto la bondad de ajuste absoluto, el incremental y las medidas de parsimonia, han dado resultados positivos que van desde .0075 hasta .983, lo que por interpretación racional, se puede considerar que el modelo es adecuado y cumple con las expectativas planteadas para generar una estratificación de los resultados y con ello tomar decisiones en base a la población.

El modelo estructural está conformado además por relaciones y las correlaciones entre las variables, y ya sean de tipo estandarizadas o no estandarizadas, el fin último del modelo es precisamente asegurar a través de ecuaciones la disminución de la variabilidad con el objeto último de comprobar las aportaciones de unas variables en otras.

4.9. PRUEBA DE HIPÓTESIS PLANTEADA EN LA INFLUENCIA DE LA ORIENTACIÓN A MERCADO EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL.

El proceso de interpretación de resultados comienza precisamente con la prueba de la hipótesis planteada en el capítulo uno, para ello se presentará la relación elaborada en el modelo; se hará referencia, en primer lugar a las variables cuya relación es de dependencia; en este caso, compromiso organizacional y posteriormente a las variables que actúan con relaciones de dependencia e independencia, como se refiere a orientación a mercado.

Se establecen ciertas direcciones acerca de la interpretación con respecto al tamaño del efecto en las ciencias sociales, que sirven para guiar la interpretación de las relaciones individuales propuestas por el modelo, ya que como lo establece, Streiter et al. (1999, citado por Martínez, 2003) las pruebas de significancia calculadas por los software son de los coeficientes no estandarizados, y no se reportan pruebas de significancia de coeficientes estandarizados, los niveles de significancia de estimados no estandarizados pueden aplicar a los estimados estandarizados, pero no es una garantía.

Los resultados de la prueba de significancia reflejan no solo las relaciones absolutas de los coeficientes de trayectoria, sino también factores tales como el tamaño de la muestra y las intercorrelaciones entre las variables. Estas guías señalan que los coeficientes de trayectoria estandarizados con valores absolutos

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

menores que 0.10 pueden indicar un pequeño efecto; valores de 0.30 se consideran medianos; y efectos grandes pueden ser sugeridos coeficientes con un valor absoluto de 0.50 o más, dichos valores, serán utilizados a fin de interpretar los estimados individuales estandarizados del modelo diseñado, conjuntamente con las pruebas de significancia tomadas a partir de los coeficientes no estandarizados.

En relación al constructo del compromiso organizacional en el modelo planteado en función a la teoría se estableció una relación hipotética directa, la cual establece, que la orientación a mercado influye positivamente a que se presente el primer constructo mencionado. El juego de hipótesis diseñado se menciona a continuación:

H₀: Existe evidencia suficiente para afirmar que la orientación a mercado influye en el compromiso organizacional en los trabajadores de la administración pública en Rincón de Romos.

H₁: Existe evidencia suficiente para afirmar que la orientación a mercado no influye en el compromiso organizacional en los trabajadores de la administración pública en Rincón de Romos.

Como elemento clave para la solución del juego de hipótesis anterior, se presenta la figura 4-2, que integra los resultados obtenidos con el programa AMOS.

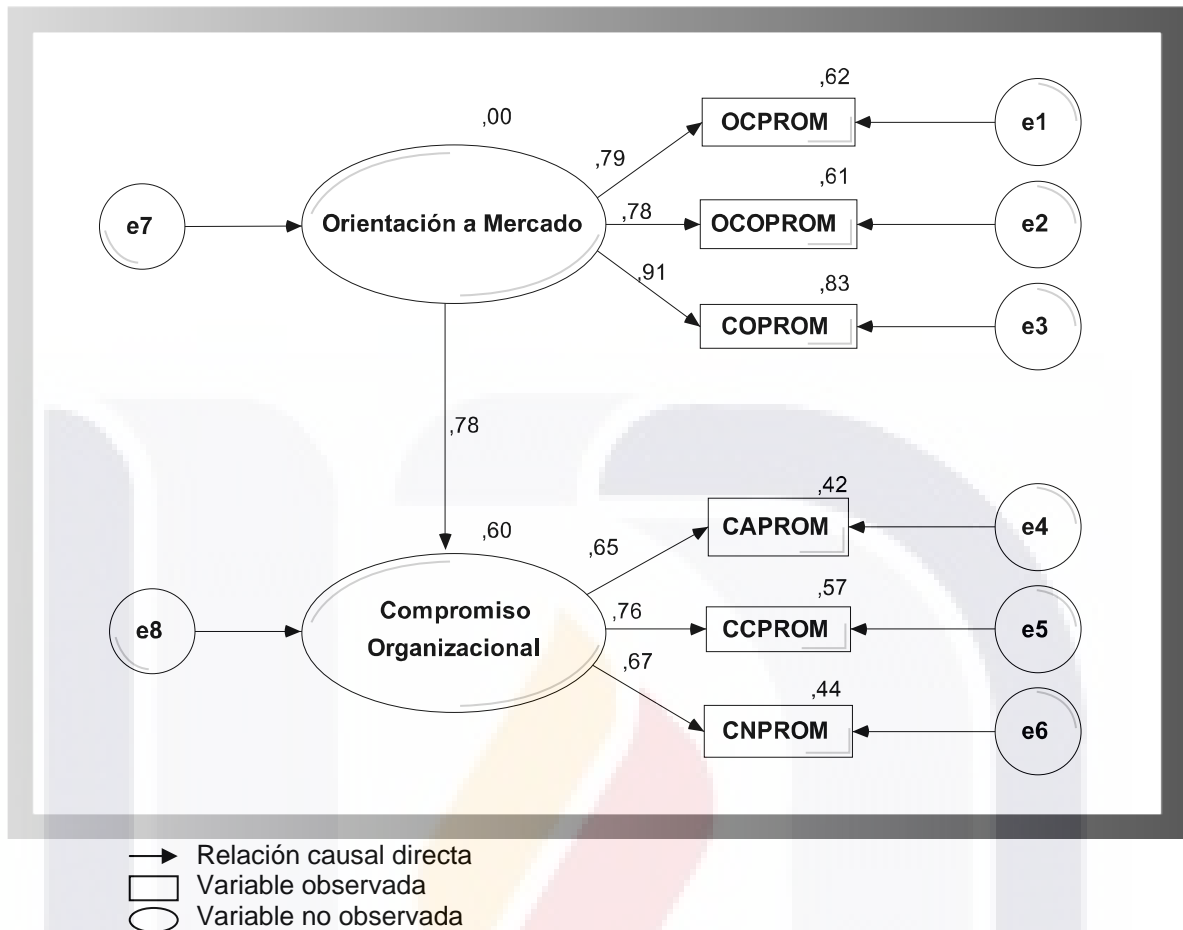


Figura 4-2 Resultados del modelo de orientación a mercado como influencia en el compromiso organizacional

Fuente: Elaborada por el Autor

Una vez verificados los ajustes del modelo utilizando el análisis estructural, se interpretaron los resultados considerándose lo siguiente:

La varianza del constructo de compromiso organizacional fue explicada con las relaciones propuestas en el modelo en 78%; con una de las variables no observadas exógena que explican al compromiso organizacional directamente es la orientación a mercado donde se obtuvo una $\beta = 0.60$.

El coeficiente de regresión (estandarizado) de la relación de orientación a mercado con el constructo de compromiso organizacional es estadísticamente significativo, al verificar los estimados no estandarizados en un nivel de .001, .01 y .05, se aprecia que la orientación a mercado tiene un efecto considerado “grande” sobre el compromiso organizacional como se mencionó en las trayectorias anteriores.

Los resultados obtenidos en la interpretación de los coeficientes estandarizados permitieron probar la hipótesis que indica que la orientación a mercado influye en el compromiso organizacional en los trabajadores de la administración pública en Rincón de Romos debido a la existencia de una relación estadísticamente significativa entre el constructo de orientación a mercado y compromiso organizacional.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES:

EL EMPATE CON LA REALIDAD.

La actual investigación tiene el objetivo de conocer si existe influencia de la orientación a mercado en el compromiso organizacional en los trabajadores de la administración pública en Rincón de Romos, mismo que fue posible identificar a través de un estudio descriptivo por cada una de las preguntas realizadas para la investigación, además se procuró identificar el comportamiento de las dimensiones que integran tanto el constructo de la orientación a mercado como del compromiso organizacional, por lo cual se presentan las siguientes conclusiones de los datos obtenidos, las dimensiones y los constructos señalados:

5.1. CONCLUSIONES DE LOS DATOS.

- La muestra cumplió con la validez y confiabilidad después de someterse al análisis factorial confirmatorio y el análisis de fiabilidad, donde se pudo observar una alta consistencia y continuar con todos los ítems que fueron establecidos para la construcción de las dimensiones.
- Los datos descriptivos fueron un elemento indispensable para conocer la percepción de los colaboradores dentro de la administración pública de Rincón de Romos.
- Los estadísticos descriptivos muestran valores muy favorables con respecto a las mediciones realizadas con el instrumento desarrollado, ello a su vez, cumplió con las expectativas de la investigación y dio como resultado mayor

posibilidad para acrecentar la información generada que apoyará la toma de decisiones posterior.

5.2. CONCLUSIONES DEL CONSTRUCTO DE ORIENTACIÓN A MERCADO.

- La filosofía de orientación a mercado no ha sido implementada bajo un programa específico de mercadotecnia y sin embargo, los resultados inciden en que existe de manera empírica, dado el apoyo percibido en las calificaciones donde la media oscilo entre los valores de 5 y 6 en cada una de sus dimensiones que la conforman.
- La dimensión de orientación a cliente es un elemento primordial en el estudio del la orientación a mercado desde su perspectiva cultural, viendo que la organización estudiada, ha logrado desarrollar un enfoque donde el usuario (ciudadano), es capaz inclusive de modificar las decisiones para mejorar la calidad de vida de sus conciudadanos. Se percibe un ambiente de comunicación interna lo suficientemente capaz como para obtener información del exterior, hacerla transmitir dentro de la organización y con ello buscar siempre la satisfacción de los usuarios.
- En cuanto a la dimensión de orientación a la competencia, no se tiene claro quienes pueden ser dicha amenaza, pero se considera que es un elemento indispensable para el estudio y que lo que se haga fuera del municipio tanto por ONGs, asociaciones civiles e inclusive otros municipios, puede afectar considerablemente la satisfacción de la población objeto del esfuerzo de los colaboradores que integran la plantilla de la administración pública en Rincón de Romos.
- La coordinación interfuncional existe de manera informal en el municipio, no se ha establecido un mecanismo de dirección en este sentido, pero se cuenta con una relación lo suficientemente inteligente como para poder

construir esquemas de flujo de información de un área a otra sin problema alguno. Se considera que la información no es un privilegio de unos cuantos y que las experiencias que hubieran causado un fracaso en algún departamento, serán lo suficientemente importantes como para evitar que sucedan en otro y con ello, obtener el éxito para quienes buscan un servicio dentro de la organización mencionada.

5.3. CONCLUSIONES DEL CONSTRUCTO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL.

- El compromiso organizacional es el segundo constructo, donde se han establecido los elementos necesarios para identificar el comportamiento de los colaboradores con respecto a la percepción que tienen estos al brindar sus servicios dentro de la administración pública en Rincón de Romos.
- La dimensión del compromiso afectivo para los trabajadores de la citada institución, reveló que la postura que guardan a con sus compañeros en las diferentes áreas de trabajo, es complacientemente favorable y que su dedicación a su trabajo viene como resultado de su afán de constituir un órgano familiar dentro de su ámbito laboral; aunado a que sienten gran respaldo al enfrentar sus problemas a la misma medida para aquellos a los que se enfrenta la organización.
- El compromiso de continuidad es sumamente importante para los integrantes de la plantilla laboral, ellos han identificado a su organización como un lugar en el cual quisieran permanecer el resto de su vida, capaces inclusive de dejar a un lado una mejor oferta de trabajo con tal de continuar dentro del actual.
- El compromiso normativo no cumple con todas las expectativas de la medición debido a que no se han establecido los mecanismos adecuados para la formación de una filosofía única, sino que debido a los cambios que

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

tienen trienio tras trienio, no se han podido sensibilizar a las políticas tan cambiantes que se presentan por esta situación, el trabajo en esta área, es de suma importancia y logrará satisfacer las necesidades de la organización una vez que se exprese por anticipado una filosofía única para la administración pública en Rincón de Romos, sin que ello signifique que al paso de las administraciones trianuales no se desarrollen por cada una de ellas nuevos cambios a la deseada filosofía institucional.

5.4. CONCLUSIONES FINALES.

Como se recuerda, el problema de investigación afirma: ***existe influencia de las variables que conforman el constructo de la orientación a mercado con respecto a las diferentes dimensiones de compromiso organizacional administración pública en Rincón de Romos.*** Los resultados obtenidos en los estudios estadísticos han demostrado que efectivamente existe dicha influencia después de haber analizado los datos a través de un estudio descriptivo - causal y con la corroboración de los datos obtenidos que fueron suficientes para poder generalizarlos y poder aceptar la hipótesis alternativa, donde se ha establecido que la orientación a mercado influye en el compromiso organizacional en los trabajadores de la administración pública en Rincón de Romos debido a la existencia de una relación estadísticamente significativa entre el constructo de orientación a mercado y compromiso organizacional.

Sin lugar a duda, la investigación da respuesta positiva a la pregunta de investigación que menciona: ***¿Existe influencia de la orientación a mercado en el compromiso organizacional en los trabajadores de la administración pública en Rincón de Romos?*** pero además, tiene la fortuna de esquematizar en un modelo estructural sobre las relaciones que indicarán la manera de incrementar un constructo denominado compromiso organizacional y que beneficia al estudio de las organizaciones públicas; debido a que en él se proponen todos los

conceptos con una orientación a dicho sector y constituye por tanto, un acercamiento real de la orientación a mercado al ámbito público con la posibilidad de incrementar su estudio en futuras investigaciones, que darán como consecuencia una administración pública más especializada y con mayores aportaciones al sector privado en un corto periodo de tiempo.

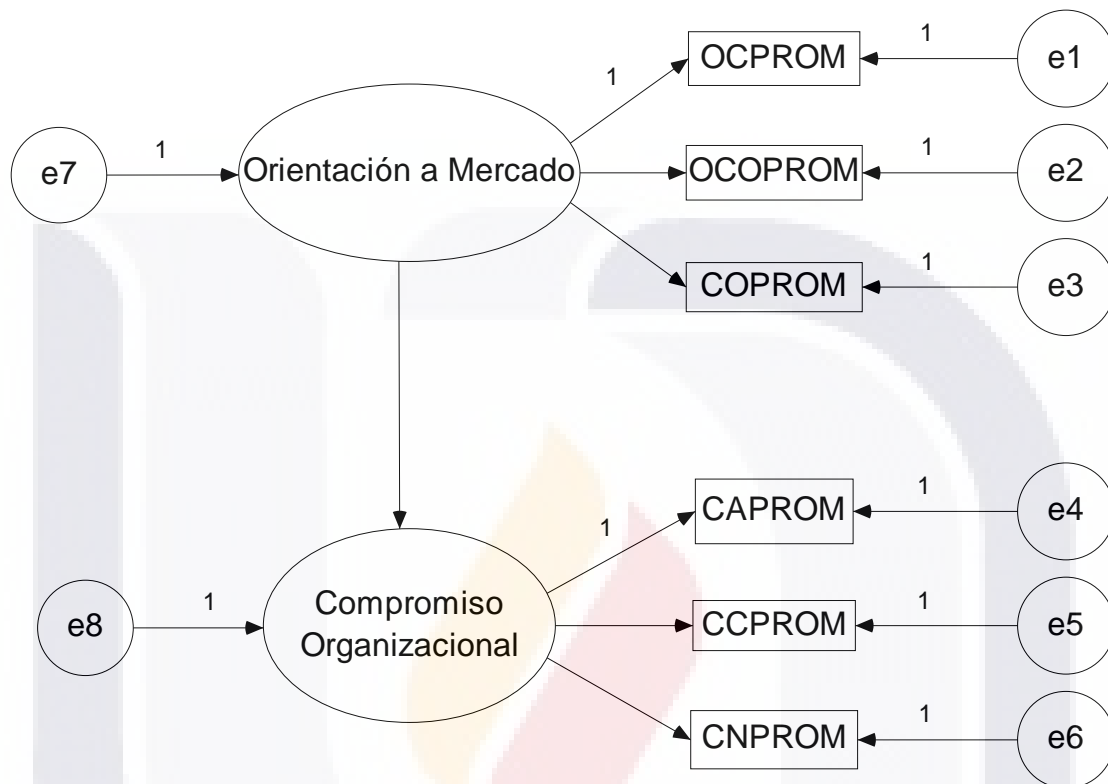
La razón de esta investigación se puede comprender desde la perspectiva de la evolución en los gobiernos mexicanos, ya que da como resultado una formidable adaptación a los cambios y pese a los mismos, acerca a los seres humanos que aplican sus conocimientos y sus tiempos a que las ciudadanías obtengan mejores servicios y mayores beneficios en diferentes actividades que les corresponda proveer a los gobiernos de cualquier partido que ellos hayan emergido. La estrategia a seguir debe estar enfocada en congregar a todos los colaboradores públicos a pensar como verdaderos administradores de riqueza y que sus objetivos deberán estar diseñados a favor de las sociedades, con la intención de recordar que pertenecen a un sector que durante muchos años se ha mal comprendido, pero que están en el mejor momento, para mostrar las habilidades y capacidades y con ello provocar una revolución intelectual dentro de las instituciones públicas a favor del bien común.

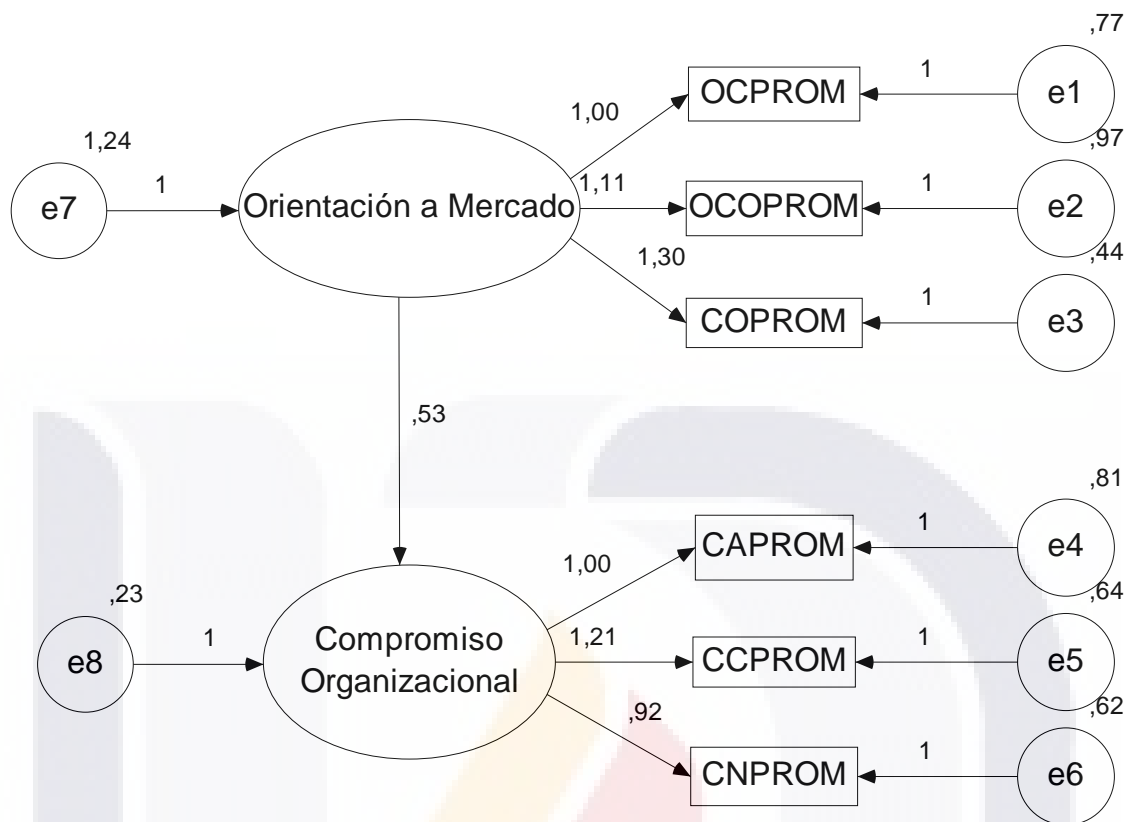
Para finalizar con la presente investigación, es importante establecer que las administraciones públicas que busquen incrementar el compromiso organizacional hacia las relaciones entre sus empleados y la organización; como el reflejo del compromiso afectivo referente a la actitud positiva hacia las instituciones y el empate que exista entre el individuo y ésta; o bien para incrementar el compromiso normativo como elemento del sentido de obligación o reciprocidad con la organización que surge de los beneficios que las instituciones públicas brindan a los colaboradores; o más aún, el lograr que el compromiso de continuidad relacionado con la permanencia del trabajador dentro de la administración pública a cambio de beneficios específicos sea posible; será

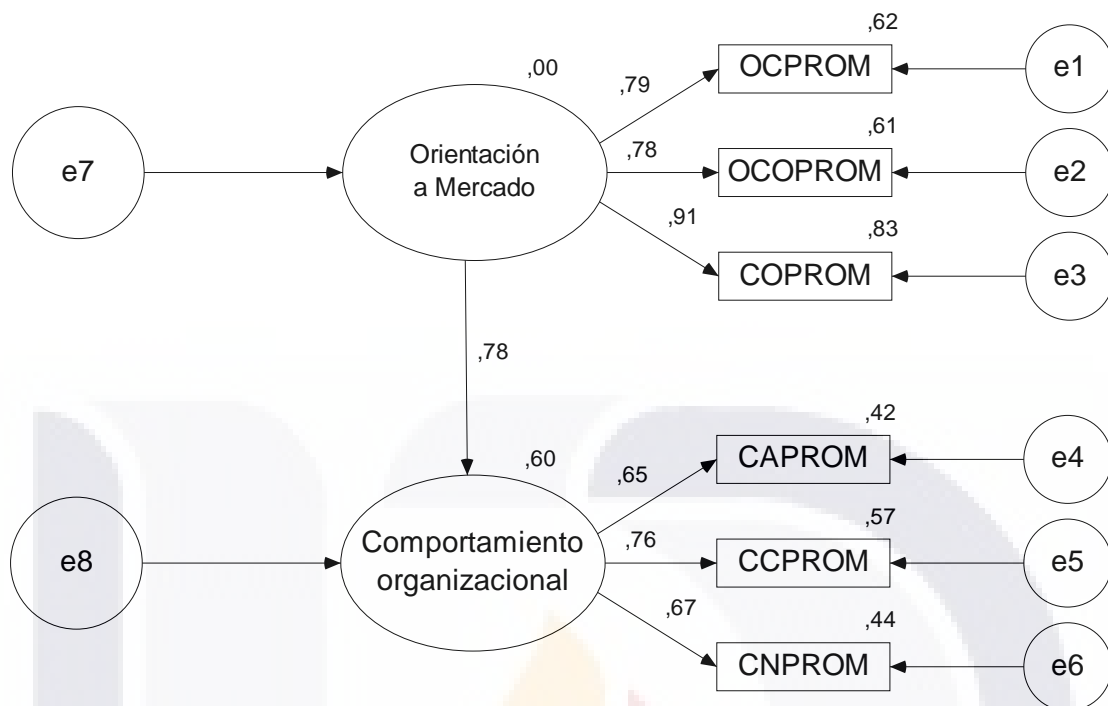
necesario, que las administraciones públicas adopten la filosofía de orientación a mercado desde la perspectiva cultural para incrementar la orientación a las ciudadanías con la intención de considerarlos como los clientes más importantes que deberán recibir servicios públicos de calidad, en tiempo y forma oportuna; además es indispensable que las administraciones públicas desarrollen la habilidad para conocer las acciones que emprendan otros niveles de gobierno para enriquecer sus arcas públicas con el propósito de aumentar los servicios públicos necesarios que maximicen la calidad de vida entre los gobernados y que solo será posible lograr los objetivos del compromiso organizacional si además se desarrolla una coordinación interfuncional que asegure relaciones exitosas entre los diferentes departamentos de la administración pública y entre los colaboradores que los integran. En resumen, el compromiso organizacional es consecuencia de la implementación de la filosofía de orientación a mercado en la administración pública, por lo tanto, a mayor orientación a cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional, serán mayores los niveles de compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad.

ANEXOS

A-1. MODELOS DESARROLLADOS







A-2. ESTADÍSTICOS (SALIDAS AMOS)

Analysis Summary

Date and Time

Date: lunes, 03 de diciembre de 2007

Time: 18:22:06

Title

nuevos resultados trino m: lunes, 03 de diciembre de 2007 06:22

Number of variables in your model: 16
 Number of observed variables: 6
 Number of unobserved variables: 10
 Number of exogenous variables: 8
 Number of endogenous variables: 8

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	10	0	0	0	0	10
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	5	0	8	0	0	13
Total	15	0	8	0	0	23

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
CNPROM	2,000	7,000	-,727	-5,218	,279	1,000
CCPROM	2,000	7,000	-1,100	-7,892	,380	1,363
CAPROM	2,000	7,000	-1,483	-10,640	1,593	5,718
COPROM	1,000	7,000	-1,012	-7,265	,030	,109
OCOPROM	2,000	7,000	-,452	-3,245	-1,064	-3,817
OCPROM	1,000	7,000	-1,265	-9,082	,823	2,951
Multivariate					12,795	11,478

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
108	26,401	,000	,056
9	25,806	,000	,003
127	25,806	,000	,000
106	20,771	,002	,004
23	18,146	,006	,037
154	16,952	,009	,075
133	16,421	,012	,072
15	16,421	,012	,030

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
27	16,299	,012	,015
83	16,189	,013	,007
145	16,189	,013	,002
86	16,066	,013	,001
148	16,066	,013	,000
74	15,472	,017	,001
14	15,153	,019	,001
132	15,153	,019	,000
44	14,828	,022	,000
48	14,342	,026	,001
6	14,330	,026	,001
124	14,330	,026	,000
18	13,917	,031	,001
136	13,917	,031	,000
103	13,841	,031	,000
117	13,841	,031	,000
165	13,841	,031	,000
256	13,841	,031	,000
274	13,841	,031	,000
37	13,756	,032	,000
33	13,646	,034	,000
39	13,504	,036	,000
91	13,479	,036	,000
153	13,479	,036	,000
244	13,479	,036	,000
262	13,479	,036	,000
59	12,993	,043	,000
8	12,649	,049	,000
126	12,649	,049	,000
75	12,620	,049	,000
89	12,571	,050	,000
151	12,571	,050	,000
242	12,571	,050	,000
260	12,571	,050	,000
96	12,345	,055	,000
158	12,345	,055	,000
249	12,345	,055	,000
267	12,345	,055	,000
2	12,337	,055	,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
120	12,337	,055	,000
112	11,934	,063	,000
69	11,820	,066	,000
115	11,805	,066	,000
81	11,304	,079	,000
143	11,304	,079	,000
87	11,110	,085	,000
149	11,110	,085	,000
46	11,061	,087	,000
269	10,818	,094	,000
251	10,818	,094	,000
160	10,818	,094	,000
98	10,818	,094	,000
92	10,594	,102	,000
245	10,594	,102	,000
263	10,594	,102	,000
102	10,365	,110	,000
164	10,365	,110	,000
255	10,365	,110	,000
273	10,365	,110	,000
66	10,237	,115	,000
11	10,177	,117	,000
129	10,177	,117	,000
135	9,765	,135	,000
17	9,765	,135	,000
30	9,526	,146	,000
21	9,509	,147	,000
265	9,271	,159	,000
247	9,271	,159	,000
156	9,271	,159	,000
94	9,271	,159	,000
114	9,263	,159	,000
70	9,236	,161	,000
16	9,124	,167	,000
111	8,935	,177	,000
134	8,881	,180	,000
25	8,803	,185	,000
24	8,592	,198	,001
97	8,563	,200	,001

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
159	8,563	,200	,000
250	8,563	,200	,000
268	8,563	,200	,000
19	8,534	,202	,000
137	8,534	,202	,000
51	8,014	,237	,008
276	7,929	,243	,012
258	7,929	,243	,009
105	7,929	,243	,006
41	7,816	,252	,011
58	7,674	,263	,026
139	7,564	,272	,044
77	7,564	,272	,033
57	7,553	,273	,027

	CNPRO M	CCPRO M	CAPRO M	COPRO M	OCOPRO M	OCPRO M
CNPRO M	1,111					
CCPRO M	,640	1,479				
CAPRO M	,494	,735	1,387			
COPRO M	,838	,957	,854	2,526		
OCOPRO M	,766	,972	,620	1,786	2,498	
OCPRO M	,583	,779	,721	1,622	1,344	2,007
	CNPRO M	CCPRO M	CAPRO M	COPRO M	OCOPRO M	OCPRO M
CNPRO M	1,000					
CCPRO M	,500	1,000				
CAPRO M	,398	,513	1,000			
COPRO M	,500	,495	,456	1,000		
OCOPRO M	,460	,506	,333	,711	1,000	
OCPRO M	,391	,452	,432	,720	,600	1,000

Number of distinct sample moments: 21

Number of distinct parameters to be estimated: 13

Degrees of freedom (21 - 13): 8

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Comportamiento_organiza <-- Orientación_a Mercado	,530	,05	9,250	**	par_5

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
cional	-		7		*	
OCPROM	<-- Orientación_a Mercado	1,000				
OCOPROM	<-- Orientación_a Mercado	1,110	,077	14,357	**	par_1
COPROM	<-- Orientación_a Mercado	1,296	,078	16,544	**	par_2
CAPROM	<-- Comportamiento_organiza - cional	1,000				
CCPROM	<-- Comportamiento_organiza - cional	1,209	,121	9,956	**	par_3
CNPROM	<-- Comportamiento_organiza - cional	,925	,104	8,916	**	par_4

	Estimate
Comportamiento_organizacional <--- Orientación_a Mercado	,778
OCPROM <--- Orientación_a Mercado	,787
OCOPROM <--- Orientación_a Mercado	,782
COPROM <--- Orientación_a Mercado	,909
CAPROM <--- Comportamiento_organizacional	,645
CCPROM <--- Comportamiento_organizacional	,755
CNPROM <--- Comportamiento_organizacional	,667

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e7	1,242	,157	7,915	***	par_6
e8	,228	,052	4,399	***	par_7
e1	,765	,078	9,831	***	par_8
e2	,970	,099	9,799	***	par_9
e3	,441	,083	5,276	***	par_10
e4	,810	,080	10,092	***	par_11
e5	,635	,080	7,916	***	par_12
e6	,617	,063	9,788	***	par_13

	Estimate
Orientación_a Mercado	,000
Comportamiento_organizacional	,605
CNPROM	,444
CCPROM	,570
CAPROM	,416

	Estimate
COPROM	,826
OCOPROM	,612
OCPROM	,619

	Orientación_a Mercado	Comportamiento_organizacional	CNP RO M	CCP RO M	CAP RO M	COP RO M	OCO PRO M	OCP RO M
Orientación_a Mercado	1,242							
Comportamiento_organizacional	,658	,577						
CNPROM	,609	,534	1,111					
CCPROM	,796	,698	,645	1,479				
CAPROM	,658	,577	,534	,698	1,387			
COPROM	1,609	,853	,789	1,032	,853	2,526		
OCOPROM	1,378	,730	,676	,883	,730	1,786	2,498	
OCPROM	1,242	,658	,609	,796	,658	1,609	1,378	2,007

	Orientación_a Mercado	Comportamiento_organizacional	CNP RO M	CCP RO M	CAP RO M	COP RO M	OCO PRO M	OCP RO M
Orientación_a Mercado	1,000							
Comportamiento_organizacional	,778	1,000						
CNPROM	,518	,667	1,000					
CCPROM	,587	,755	,503	1,000				
CAPROM	,502	,645	,430	,487	1,00			

	Orientación_Mercado	Comportamiento_organizacional	CNP RO M	CCP RO M	CAP RO M	COP RO M	OCO PRO M	OCP RO M
						0		
COPROM	,909	,707	,471	,534	,456	1,000		
OCOPROM	,782	,608	,406	,459	,392	,711	1,000	
OCPROM	,787	,612	,408	,462	,395	,715	,615	1,000

	CNPRO M	CCPRO M	CAPRO M	COPRO M	OCOPRO M	OCPRO M
CNPRO M	1,111					
CCPRO M	,645	1,479				
CAPRO M	,534	,698	1,387			
COPRO M	,789	1,032	,853	2,526		
OCOPRO M	,676	,883	,730	1,786	2,498	
OCPRO M	,609	,796	,658	1,609	1,378	2,007

	CNPRO M	CCPRO M	CAPRO M	COPRO M	OCOPRO M	OCPRO M
CNPRO M	1,000					
CCPRO M	,503	1,000				
CAPRO M	,430	,487	1,000			
COPRO M	,471	,534	,456	1,000		
OCOPRO M	,406	,459	,392	,711	1,000	
OCPRO M	,408	,462	,395	,715	,615	1,000

	CNPRO M	CCPRO M	CAPRO M	COPRO M	OCOPRO M	OCPRO M
CNPRO M	,000					
CCPRO M	-,005	,000				
CAPRO M	-,040	,037	,000			
COPRO M	,048	-,075	,001	,000		
OCOPRO M	,090	,089	-,111	,001	,000	
OCPRO M	-,026	-,017	,063	,012	-,033	,000

	CNPRO M	CCPRO M	CAPRO M	COPRO M	OCOPRO M	OCPRO M
CNPROM	,000					
CCPROM	-,060	,000				
CAPROM	-,516	,411	,000			
COPROM	,458	-,598	,010	,000		
OCOPRO M	,878	,740	-,972	,003	,000	
OCPROM	-,278	-,161	,614	,079	-,223	,000

	CNPR OM	CCPR OM	CAPR OM	COPR OM	OCOPR OM	OCPR OM
Orientación_a Mercado	,048	,061	,039	,375	,146	,167
Comportamiento_organizational	,173	,220	,142	,094	,036	,042

	Orientación_a Mercado	Comportamiento_organizational
Comportamiento_organizational	,530	,000
CNPROM	,490	,925
CCPROM	,641	1,209
CAPROM	,530	1,000
COPROM	1,296	,000
OCOPROM	1,110	,000
OCPROM	1,000	,000

	Orientación_a Mercado	Comportamiento_organizational
Comportamiento_organizational	,778	,000
CNPROM	,518	,667
CCPROM	,587	,755
CAPROM	,502	,645
COPROM	,909	,000
OCOPROM	,782	,000
OCPROM	,787	,000

	Orientación_a Mercado	Comportamiento_organizational
Comportamiento_organizational	,530	,000
CNPROM	,000	,925
CCPROM	,000	1,209

	Orientación_a Mercado	Comportamiento_organizacional
CAPROM	,000	1,000
COPROM	1,296	,000
OCOPROM	1,110	,000
OCPROM	1,000	,000

	Orientación_a Mercado	Comportamiento_organizacional
Comportamiento_organizacional	,778	,000
CNPROM	,000	,667
CCPROM	,000	,755
CAPROM	,000	,645
COPROM	,909	,000
OCOPROM	,782	,000
OCPROM	,787	,000

	Orientación_a Mercado	Comportamiento_organizacional
Comportamiento_organizacional	,000	,000
CNPROM	,490	,000
CCPROM	,641	,000
CAPROM	,530	,000
COPROM	,000	,000
OCOPROM	,000	,000
OCPROM	,000	,000

	Orientación_a Mercado	Comportamiento_organizacional
Comportamiento_organizacional	,000	,000
CNPROM	,518	,000
CCPROM	,587	,000
CAPROM	,502	,000
COPROM	,000	,000
OCOPROM	,000	,000
OCPROM	,000	,000

	M.I.	Par Change
e3 <--> e5	5,570	-,114
e2 <--> e5	5,961	,139
e2 <--> e4	8,292	-,171

	M.I. Par Change
--	-----------------

	M.I. Par Change
--	-----------------

Iteration		Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
0	e	4		-,379	9999,000	863,916	0	9999,000
1	e	3		-,101	1,790	302,733	20	,576
2	e*	0	656,902		,662	161,629	5	,609
3	e	0	226,204		,727	126,736	4	,000
4	e	0	1407,784		,861	92,511	2	,000
5	e	0	39,446		,607	60,572	2	,000
6	e	0	39,560		,342	28,245	1	1,013
7	e	0	42,679		,111	21,861	1	1,086
8	e	0	39,051		,017	21,707	1	1,024
9	e	0	40,927		,001	21,707	1	1,001

	par _1	par _2	par _3	par _4	par _5	par _6	par _7	par _8	par _9	par _10	par _11	par _12	par _13
par _1	,006												
par _2	,003	,006											
par _3	,000	,000	,015										
par _4	,000	,000	,007	,011									
par _5	,001	,002	,004	,003	,003								
par _6	-,007	-,008	,000	,000	-,003	,025							
par _7	,000	,000	-,003	-,003	,001	,000	,003						

	par _1	par _2	par _3	par _4	par _5	par _6	par _7	par _8	par _9	par _10	par _11	par _12	par _13
par _8	,00 1	,00 2	,00 0	,00 0	,00 0	- ,00 2	,00 0	,00 6					
par _9	- ,00 1	,00 1	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,01 0				
par _10	,00 0	- ,00 3	,00 0	,00 0	,00 0	,00 1	- ,00 1	- ,00 1	- ,00 2	,007			
par _11	,00 0	,00 0	,00 2	,00 2	- ,00 1	,00 0	- ,00 1	,00 0	,00 0	,000	,006		
par _12	,00 0	,00 0	- ,00 3	,00 1	,00 1	,00 0	- ,00 1	,00 0	,00 0	,000	,000	,006	
par _13	,00 0	,00 0	,00 0	- ,00 2	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,000	,000	- ,001	,004

	par _1	par _2	par _3	par _4	par _5	par _6	par _7	par _8	par _9	par _10	par _11	par _12	par _13
par _1	1,0 00												
par _2	,55 9	1,0 00											
par _3	,02 0	- ,01 4	1,0 00										
par _4	,02 0	,01 1	,55 5	1,0 00									
par _5	,30 9	,35 6	- ,59 9	- ,51 2	1,0 00								
par _6	- ,54 1	- ,65 6	- ,00 1	- ,01 1	- ,34 0	1,0 00							
par _7	- ,02 2	,04 2	- ,51 2	- ,55 3	,30 0	,00 0	1,0 00						
par _8	,17 5	,26 5	,00 2	,02 1	,09 5	- ,18	- ,00	1,0 00					

	par _1	par _2	par _3	par _4	par _5	par _6	par _7	par _8	par _9	par _10	par _11	par _12	par _13
						5	1						
par _9	-,18 2	,07 7	-,04 1	-,02 1	-,00 1	,00 7	,04 7	-,01 5	1,0 00				
par _10	,02 1	-,38 4	,04 5	,00 1	-,00 1	,10 8	-,12 8	-,21 7	-,25 5	1,00 0			
par _11	,02 1	-,00 1	,24 2	,26 0	,17 1	,00 6	,27 0	,01 3	,03 4	,024	1,00 0		
par _12	-,01 1	,02 7	-,29 2	,06 2	,12 9	,00 7	,15 7	,01 5	,03 8	-,060	-,016	1,00 0	
par _13	-,01 1	-,02 0	,00 1	,27 0	,05 3	,01 2	,04 9	-,02 3	,00 1	,025	-,088	-,127	1,00 0

	par _1	par _2	par _3	par _4	par _5	par _6	par _7	par _8	par _9	par _10	par _11	par _12	par _13
par _1	,00 0												
par _2	2,5 53	,000											
par _3	,69 8	-,599	,00 0										
par _4	1,4 41	2,87 0	2,6 47	,00 0									
par _5	7,1 73	9,70 4	4,1 80	2,7 82	,00 0								
par _6	,63 1	-,252	,16 3	1,6 75	3,8 57	,00 0							
par _7	9,3 79	11,5 98	6,3 49	5,0 05	4,6 69	6,1 36	,00 0						
par _8	3,4 56	5,60 8	3,0 80	1,2 45	2,5 49	2,5 40	5,7 43	,00 0					
par _9	1,0	2,69	1,4	,30 8	3,8 41	1,4	6,7 70	1,6 12	,00 0				

	par _1	par_ 2	par _3	par _4	par _5	par _6	par _7	par _8	par _9	par _10	par _11	par _12	par _13
	28	0	99			71							
par _10	-	-	-	-	-	-	2,0	-	-	,00			
	5,9	6,35	5,3	3,6	,88	4,7	48	2,5	3,6	0			
	42	4	29	40	5	24		79	53				
par _11	-	-	-	-	2,6	-	5,4	,40	-	3,2	,00		
	2,7	4,33	3,1	1,0	31	2,4	56	2	1,2	29	0		
	19	3	11	14	44				33				
par _12	-	-	-	-	1,1	-	3,9	-	-	1,6	-	,00	
	4,2	5,97	3,4	2,2	39	3,4	88	1,1	2,6	35	1,5	0	
	31	3	98	77	29			69	73		24		
par _13	-	-	-	-	1,0	-	4,8	-	-	1,7	-	-	,00
	4,9	6,68	4,3	2,2	51	3,7	88	1,4	3,0	10	1,8	,16	0
	08	3	23	76		07		59	03		10	7	

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	13	21,707	8	,005	2,713
Saturated model	21	,000	0		
Independence model	6	822,056	15	,000	54,804

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,047	,977	,940	,372
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,832	,436	,210	,311

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,974	,950	,983	,968	,983
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,533	,519	,524
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	13,707	3,505	31,540
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	807,056	716,825	904,683

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,070	,045	,011	,102
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	2,669	2,620	2,327	2,937

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,075	,038	,113	,123
Independence model	,418	,394	,443	,000

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	47,707	48,312	96,240	109,240
Saturated model	42,000	42,977	120,400	141,400
Independence model	834,056	834,335	856,456	862,456

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,155	,122	,213	,157
Saturated model	,136	,136	,136	,140
Independence model	2,708	2,415	3,025	2,709

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	221	286
Independence model	10	12

Minimization: ,016
 Miscellaneous: ,109
 Bootstrap: ,000
 Total: ,125

Variable Summary (Group number 1)

Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables
 OCPROM
 OCOPROM
 COPROM
 CAPROM
 CCPROM
 CNPROM
 Unobserved, endogenous variables
 Orientación_a Mercado

Comportamiento_organizacional
 Unobserved, exogenous variables
 e1
 e2
 e3
 e4
 e5
 e6
 e7
 e8

Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model: 16
 Number of observed variables: 6
 Number of unobserved variables: 10
 Number of exogenous variables: 8
 Number of endogenous variables: 8

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	10	0	0	0	0	10
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	5	0	8	0	0	13
Total	15	0	8	0	0	23

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
CNPROM	2,000	7,000	-,727	-5,218	,279	1,000
CCPROM	2,000	7,000	-1,100	-7,892	,380	1,363
CAPROM	2,000	7,000	-1,483	-10,640	1,593	5,718
COPROM	1,000	7,000	-1,012	-7,265	,030	,109
OCOPROM	2,000	7,000	-,452	-3,245	-1,064	-3,817
OCPROM	1,000	7,000	-1,265	-9,082	,823	2,951
Multivariate					12,795	11,478

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
108	26,401	,000	,056
9	25,806	,000	,003
127	25,806	,000	,000
106	20,771	,002	,004
23	18,146	,006	,037
154	16,952	,009	,075
133	16,421	,012	,072
15	16,421	,012	,030

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
27	16,299	,012	,015
83	16,189	,013	,007
145	16,189	,013	,002
86	16,066	,013	,001
148	16,066	,013	,000
74	15,472	,017	,001
14	15,153	,019	,001
132	15,153	,019	,000
44	14,828	,022	,000
48	14,342	,026	,001
6	14,330	,026	,001
124	14,330	,026	,000
18	13,917	,031	,001
136	13,917	,031	,000
103	13,841	,031	,000
117	13,841	,031	,000
165	13,841	,031	,000
256	13,841	,031	,000
274	13,841	,031	,000
37	13,756	,032	,000
33	13,646	,034	,000
39	13,504	,036	,000
91	13,479	,036	,000
153	13,479	,036	,000
244	13,479	,036	,000
262	13,479	,036	,000
59	12,993	,043	,000
8	12,649	,049	,000
126	12,649	,049	,000
75	12,620	,049	,000
89	12,571	,050	,000
151	12,571	,050	,000
242	12,571	,050	,000
260	12,571	,050	,000
96	12,345	,055	,000
158	12,345	,055	,000
249	12,345	,055	,000
267	12,345	,055	,000
2	12,337	,055	,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
120	12,337	,055	,000
112	11,934	,063	,000
69	11,820	,066	,000
115	11,805	,066	,000
81	11,304	,079	,000
143	11,304	,079	,000
87	11,110	,085	,000
149	11,110	,085	,000
46	11,061	,087	,000
269	10,818	,094	,000
251	10,818	,094	,000
160	10,818	,094	,000
98	10,818	,094	,000
92	10,594	,102	,000
245	10,594	,102	,000
263	10,594	,102	,000
102	10,365	,110	,000
164	10,365	,110	,000
255	10,365	,110	,000
273	10,365	,110	,000
66	10,237	,115	,000
11	10,177	,117	,000
129	10,177	,117	,000
135	9,765	,135	,000
17	9,765	,135	,000
30	9,526	,146	,000
21	9,509	,147	,000
265	9,271	,159	,000
247	9,271	,159	,000
156	9,271	,159	,000
94	9,271	,159	,000
114	9,263	,159	,000
70	9,236	,161	,000
16	9,124	,167	,000
111	8,935	,177	,000
134	8,881	,180	,000
25	8,803	,185	,000
24	8,592	,198	,001
97	8,563	,200	,001

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
159	8,563	,200	,000
250	8,563	,200	,000
268	8,563	,200	,000
19	8,534	,202	,000
137	8,534	,202	,000
51	8,014	,237	,008
276	7,929	,243	,012
258	7,929	,243	,009
105	7,929	,243	,006
41	7,816	,252	,011
58	7,674	,263	,026
139	7,564	,272	,044
77	7,564	,272	,033
57	7,553	,273	,027

	CNPRO M	CCPRO M	CAPRO M	COPRO M	OCOPRO M	OCPRO M
CNPRO M	1,111					
CCPRO M	,640	1,479				
CAPRO M	,494	,735	1,387			
COPRO M	,838	,957	,854	2,526		
OCOPRO M	,766	,972	,620	1,786	2,498	
OCPRO M	,583	,779	,721	1,622	1,344	2,007
	CNPRO M	CCPRO M	CAPRO M	COPRO M	OCOPRO M	OCPRO M
CNPRO M	1,000					
CCPRO M	,500	1,000				
CAPRO M	,398	,513	1,000			
COPRO M	,500	,495	,456	1,000		
OCOPRO M	,460	,506	,333	,711	1,000	
OCPRO M	,391	,452	,432	,720	,600	1,000

Number of distinct sample moments: 21

Number of distinct parameters to be estimated: 13

Degrees of freedom (21 - 13): 8

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Comportamiento_organiza <-- Orientación_a Mercado	,530	,05	9,250	**	par_5

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
cional	-		7		*	
OCPROM	<-- Orientación_a Mercado	1,000				
OCOPROM	<-- Orientación_a Mercado	1,110	,077	14,357	**	par_1
COPROM	<-- Orientación_a Mercado	1,296	,078	16,544	**	par_2
CAPROM	<-- Comportamiento_organiza - cional	1,000				
CCPROM	<-- Comportamiento_organiza - cional	1,209	,121	9,956	**	par_3
CNPROM	<-- Comportamiento_organiza - cional	,925	,104	8,916	**	par_4

	Estimate
Comportamiento_organizacional <--- Orientación_a Mercado	,778
OCPROM <--- Orientación_a Mercado	,787
OCOPROM <--- Orientación_a Mercado	,782
COPROM <--- Orientación_a Mercado	,909
CAPROM <--- Comportamiento_organizacional	,645
CCPROM <--- Comportamiento_organizacional	,755
CNPROM <--- Comportamiento_organizacional	,667

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e7	1,242	,157	7,915	***	par_6
e8	,228	,052	4,399	***	par_7
e1	,765	,078	9,831	***	par_8
e2	,970	,099	9,799	***	par_9
e3	,441	,083	5,276	***	par_10
e4	,810	,080	10,092	***	par_11
e5	,635	,080	7,916	***	par_12
e6	,617	,063	9,788	***	par_13

	Estimate
Orientación_a Mercado	,000
Comportamiento_organizacional	,605
CNPROM	,444
CCPROM	,570
CAPROM	,416

	Estimate
COPROM	,826
OCOPROM	,612
OCPROM	,619

	Orientación_a Mercado	Comportamiento_organizacional	CNP RO M	CCP RO M	CAP RO M	COP RO M	OCO PRO M	OCP RO M
Orientación_a Mercado	1,242							
Comportamiento_organizacional	,658	,577						
CNPROM	,609	,534	1,111					
CCPROM	,796	,698	,645	1,479				
CAPROM	,658	,577	,534	,698	1,387			
COPROM	1,609	,853	,789	1,032	,853	2,526		
OCOPROM	1,378	,730	,676	,883	,730	1,786	2,498	
OCPROM	1,242	,658	,609	,796	,658	1,609	1,378	2,007

	Orientación_a Mercado	Comportamiento_organizacional	CNP RO M	CCP RO M	CAP RO M	COP RO M	OCO PRO M	OCP RO M
Orientación_a Mercado	1,000							
Comportamiento_organizacional	,778	1,000						
CNPROM	,518	,667	1,000					
CCPROM	,587	,755	,503	1,000				
CAPROM	,502	,645	,430	,487	1,00			

	Orientación_Mercado	Comportamiento_organizacional	CNP RO M	CCP RO M	CAP RO M	COP RO M	OCO PRO M	OCP RO M
						0		
COPROM	,909	,707	,471	,534	,456	1,000		
OCOPROM	,782	,608	,406	,459	,392	,711	1,000	
OCPROM	,787	,612	,408	,462	,395	,715	,615	1,000

	CNPRO M	CCPRO M	CAPRO M	COPRO M	OCOPRO M	OCPRO M
CNPRO M	1,111					
CCPRO M	,645	1,479				
CAPRO M	,534	,698	1,387			
COPRO M	,789	1,032	,853	2,526		
OCOPRO M	,676	,883	,730	1,786	2,498	
OCPRO M	,609	,796	,658	1,609	1,378	2,007

	CNPRO M	CCPRO M	CAPRO M	COPRO M	OCOPRO M	OCPRO M
CNPRO M	1,000					
CCPRO M	,503	1,000				
CAPRO M	,430	,487	1,000			
COPRO M	,471	,534	,456	1,000		
OCOPRO M	,406	,459	,392	,711	1,000	
OCPRO M	,408	,462	,395	,715	,615	1,000

	CNPRO M	CCPRO M	CAPRO M	COPRO M	OCOPRO M	OCPRO M
CNPRO M	,000					
CCPRO M	-,005	,000				
CAPRO M	-,040	,037	,000			
COPRO M	,048	-,075	,001	,000		
OCOPRO M	,090	,089	-,111	,001	,000	
OCPRO M	-,026	-,017	,063	,012	-,033	,000

	CNPRO M	CCPRO M	CAPRO M	COPRO M	OCOPRO M	OCPRO M
CNPROM	,000					
CCPROM	-,060	,000				
CAPROM	-,516	,411	,000			
COPROM	,458	-,598	,010	,000		
OCOPRO M	,878	,740	-,972	,003	,000	
OCPROM	-,278	-,161	,614	,079	-,223	,000

	CNPR OM	CCPR OM	CAPR OM	COPR OM	OCOPR OM	OCPR OM
Orientación_a Mercado	,048	,061	,039	,375	,146	,167
Comportamiento_organizational	,173	,220	,142	,094	,036	,042

	Orientación_a Mercado	Comportamiento_organizational
Comportamiento_organizational	,530	,000
CNPROM	,490	,925
CCPROM	,641	1,209
CAPROM	,530	1,000
COPROM	1,296	,000
OCOPROM	1,110	,000
OCPROM	1,000	,000

	Orientación_a Mercado	Comportamiento_organizational
Comportamiento_organizational	,778	,000
CNPROM	,518	,667
CCPROM	,587	,755
CAPROM	,502	,645
COPROM	,909	,000
OCOPROM	,782	,000
OCPROM	,787	,000

	Orientación_a Mercado	Comportamiento_organizational
Comportamiento_organizational	,530	,000
CNPROM	,000	,925
CCPROM	,000	1,209

	Orientación_a Mercado	Comportamiento_organizacional
CAPROM	,000	1,000
COPROM	1,296	,000
OCOPROM	1,110	,000
OCPROM	1,000	,000

	Orientación_a Mercado	Comportamiento_organizacional
Comportamiento_organizacional	,778	,000
CNPROM	,000	,667
CCPROM	,000	,755
CAPROM	,000	,645
COPROM	,909	,000
OCOPROM	,782	,000
OCPROM	,787	,000

	Orientación_a Mercado	Comportamiento_organizacional
Comportamiento_organizacional	,000	,000
CNPROM	,490	,000
CCPROM	,641	,000
CAPROM	,530	,000
COPROM	,000	,000
OCOPROM	,000	,000
OCPROM	,000	,000

	Orientación_a Mercado	Comportamiento_organizacional
Comportamiento_organizacional	,000	,000
CNPROM	,518	,000
CCPROM	,587	,000
CAPROM	,502	,000
COPROM	,000	,000
OCOPROM	,000	,000
OCPROM	,000	,000

	M.I.	Par Change
e3 <--> e5	5,570	-,114
e2 <--> e5	5,961	,139
e2 <--> e4	8,292	-,171

	M.I. Par Change
--	-----------------

	M.I. Par Change
--	-----------------

Iteration	Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
0	e 4		-,379	9999,000	863,916	0	9999,000
1	e 3		-,101	1,790	302,733	20	,576
2	e* 0	656,902		,662	161,629	5	,609
3	e 0	226,204		,727	126,736	4	,000
4	e 0	1407,784		,861	92,511	2	,000
5	e 0	39,446		,607	60,572	2	,000
6	e 0	39,560		,342	28,245	1	1,013
7	e 0	42,679		,111	21,861	1	1,086
8	e 0	39,051		,017	21,707	1	1,024
9	e 0	40,927		,001	21,707	1	1,001

	par _1	par _2	par _3	par _4	par _5	par _6	par _7	par _8	par _9	par _10	par _11	par _12	par _13
par _1	,006												
par _2	,003	,006											
par _3	,000	,000	,015										
par _4	,000	,000	,007	,011									
par _5	,001	,002	,004	,003	,003								
par _6	-,007	-,008	,000	,000	-,003	,025							
par _7	,000	,000	-,003	-,003	,001	,000	,003						

	par _1	par _2	par _3	par _4	par _5	par _6	par _7	par _8	par _9	par _10	par _11	par _12	par _13
par _8	,00 1	,00 2	,00 0	,00 0	,00 0	- ,00 2	,00 0	,00 6					
par _9	- ,00 1	,00 1	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,01 0				
par _10	,00 0	- ,00 3	,00 0	,00 0	,00 0	,00 1	- ,00 1	- ,00 1	- ,00 2	,007			
par _11	,00 0	,00 0	,00 2	,00 2	- ,00 1	,00 0	- ,00 1	,00 0	,00 0	,000	,006		
par _12	,00 0	,00 0	- ,00 3	,00 1	,00 1	,00 0	- ,00 1	,00 0	,00 0	,000	,000	,006	
par _13	,00 0	,00 0	,00 0	- ,00 2	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,000	,000	- ,001	,004

	par _1	par _2	par _3	par _4	par _5	par _6	par _7	par _8	par _9	par _10	par _11	par _12	par _13
par _1	1,0 00												
par _2	,55 9	1,0 00											
par _3	,02 0	- ,01 4	1,0 00										
par _4	,02 0	,01 1	,55 5	1,0 00									
par _5	,30 9	,35 6	- ,59 9	- ,51 2	1,0 00								
par _6	- ,54 1	- ,65 6	- ,00 1	- ,01 1	- ,34 0	1,0 00							
par _7	- ,02 2	,04 2	- ,51 2	- ,55 3	,30 0	,00 0	1,0 00						
par _8	,17 5	,26 5	,00 2	,02 1	,09 5	- ,18	- ,00	1,0 00					

	par _1	par _2	par _3	par _4	par _5	par _6	par _7	par _8	par _9	par _10	par _11	par _12	par _13
						5	1						
par _9	-,18 2	,07 7	-,04 1	-,02 1	-,00 1	,00 7	,04 7	-,01 5	1,0 00				
par _10	,02 1	-,38 4	,04 5	,00 1	-,00 1	,10 8	-,12 8	-,21 7	-,25 5	1,00 0			
par _11	,02 1	-,00 1	,24 2	,26 0	,17 1	,00 6	,27 0	,01 3	,03 4	,024	1,00 0		
par _12	-,01 1	,02 7	-,29 2	,06 2	,12 9	,00 7	,15 7	,01 5	,03 8	-,060	-,016	1,00 0	
par _13	-,01 1	-,02 0	,00 1	,27 0	,05 3	,01 2	,04 9	-,02 3	,00 1	,025	-,088	-,127	1,00 0

	par _1	par _2	par _3	par _4	par _5	par _6	par _7	par _8	par _9	par _10	par _11	par _12	par _13
par _1	,00 0												
par _2	2,5 53	,000											
par _3	,69 8	-,599	,00 0										
par _4	1,4 41	2,87 0	2,6 47	,00 0									
par _5	7,1 73	9,70 4	4,1 80	2,7 82	,00 0								
par _6	,63 1	-,252	,16 3	1,6 75	3,8 57	,00 0							
par _7	9,3 79	11,5 98	6,3 49	5,0 05	4,6 69	6,1 36	,00 0						
par _8	3,4 56	5,60 8	3,0 80	1,2 45	2,5 49	2,5 40	5,7 43	,00 0					
par _9	1,0	2,69	1,4	,30 8	3,8 41	1,4	6,7 70	1,6 12	,00 0				

	par _1	par_ 2	par _3	par _4	par _5	par _6	par _7	par _8	par _9	par _10	par _11	par _12	par _13
	28	0	99			71							
par _10	-	-	-	-	-	-	2,0	-	-	,00			
	5,9	6,35	5,3	3,6	,88	4,7	48	2,5	3,6	0			
	42	4	29	40	5	24		79	53				
par _11	-	-	-	-	2,6	-	5,4	,40	-	3,2	,00		
	2,7	4,33	3,1	1,0	31	2,4	56	2	1,2	29	0		
	19	3	11	14	44				33				
par _12	-	-	-	-	1,1	-	3,9	-	-	1,6	-	,00	
	4,2	5,97	3,4	2,2	39	3,4	88	1,1	2,6	35	1,5	0	
	31	3	98	77	29			69	73		24		
par _13	-	-	-	-	1,0	-	4,8	-	-	1,7	-	-	,00
	4,9	6,68	4,3	2,2	51	3,7	88	1,4	3,0	10	1,8	,16	0
	08	3	23	76		07		59	03		10	7	

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	13	21,707	8	,005	2,713
Saturated model	21	,000	0		
Independence model	6	822,056	15	,000	54,804

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,047	,977	,940	,372
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,832	,436	,210	,311

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,974	,950	,983	,968	,983
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,533	,519	,524
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	13,707	3,505	31,540
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	807,056	716,825	904,683

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,070	,045	,011	,102
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	2,669	2,620	2,327	2,937

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,075	,038	,113	,123
Independence model	,418	,394	,443	,000

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	47,707	48,312	96,240	109,240
Saturated model	42,000	42,977	120,400	141,400
Independence model	834,056	834,335	856,456	862,456

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,155	,122	,213	,157
Saturated model	,136	,136	,136	,140
Independence model	2,708	2,415	3,025	2,709

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	221	286
Independence model	10	12

Minimization: ,016
 Miscellaneous: ,109
 Bootstrap: ,000
 Total: ,125

A-3. BASE DE DATOS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	S	E	A	D	X	X	X	Y	Y	Y		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	S	E	A	D	1	2	3	1	2	3	
1	3	2	3	3	7	5	5	4	1	7	1	1	2	2	4	7	2	3	7	7	7	7	7	7	6	6	6	5	1	6	1	7	7	2	2	5	5	1	2	4	3	3	7	6	4	1
2	7	7	7	7	7	7	7	1	1	3	1	1	1	7	7	3	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	1	1	1	7	7	7	7	7	1	5	3	2	7	2	4	7	5	5	2
3	7	7	2	2	2	7	7	2	2	2	2	2	7	2	2	7	2	2	2	2	7	7	2	2	2	2	7	7	1	7	7	7	7	7	2	5	6	7	5	4	4	5	4	6	3	
4	1	7	3	4	7	1	3	2	4	7	2	4	4	2	7	2	3	2	1	7	4	2	5	7	1	2	7	3	2	1	4	7	3	1	7	2	7	5	2	4	4	3	4	3	4	4
5	7	7	7	7	1	7	7	1	7	7	1	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	1	7	7	7	2	4	4	9	6	5	6	7	7	5	5
6	7	1	1	1	1	7	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	1	1	7	7	7	7	1	2	5	5	9	3	2	1	7	5	5	6
7	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	1	1	5	4	5	7	1	5	4	5	5	2	4	5	5	4	4	2	4	6	7	5	5	4	4	7	
8	7	6	7	7	7	6	7	6	7	2	2	4	7	7	6	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	1	7	2	2	2	2	7	2	3	2	7	4	9	7	5	6	7	4	3	8	
9	1	1	1	1	1	1	5	3	1	5	5	1	1	5	5	3	3	1	3	1	3	1	1	3	1	3	1	1	1	1	3	3	3	2	6	6	3	1	3	3	2	2	2	9		
10	6	5	7	7	7	5	7	7	1	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	1	7	7	7	7	1	3	6	3	6	6	6	7	6	6	10	
11	7	1	7	1	7	1	1	1	7	1	1	7	1	1	7	1	1	7	1	7	1	7	7	7	7	7	7	1	7	1	1	1	7	7	1	1	4	6	0	4	2	3	6	6	3	11
12	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	7	1	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	1	1	5	6	2	7	6	6	6	7	5	12
13	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	2	7	6	2	7	7	7	7	7	6	13	
14	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	4	7	7	7	7	7	4	1	1	1	7	1	7	1	1	2	7	5	9	7	6	7	7	4	3	14	
15	7	7	7	7	7	7	7	1	1	3	2	1	2	7	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7	1	1	1	7	7	1	7	1	1	7	7	2	3	3	2	7	4	4	7	3	4	15
16	1	1	7	7	7	1	7	7	7	1	7	7	1	1	7	7	1	1	7	7	7	7	1	1	7	7	7	1	7	1	7	7	7	1	1	4	4	4	4	6	3	5	6	5	16	
17	1	5	4	3	7	1	7	1	3	1	7	3	6	2	7	1	3	4	1	3	5	7	3	1	4	3	7	2	3	1	1	2	6	2	3	2	7	6	2	4	4	4	3	4	3	17
18	7	7	7	1	7	1	6	1	1	1	1	7	1	7	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	1	1	6	6	6	7	7	1	6	4	2	5	3	5	7	4	7	18	
19	7	7	7	7	7	7	1	1	3	7	1	7	7	3	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	1	7	7	1	1	7	1	6	5	2	7	3	5	7	6	4	19	
20	7	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	1	1	7	7	7	7	1	6	5	2	6	7	7	6	6	6	20
21	7	4	7	7	7	1	5	2	3	7	7	1	1	1	1	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	4	7	1	7	7	7	7	1	7	5	6	6	4	3	7	6	6	21		
22	5	7	5	6	7	7	5	4	5	6	2	1	5	6	5	7	7	6	6	6	6	6	6	6	7	7	7	7	1	7	1	1	7	7	7	1	5	6	6	4	6	6	6	5	22	
23	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	4	1	1	1	4	7	7	7	1	2	7	4	2	7	7	7	3	6	23		
24	7	1	7	1	7	1	1	7	1	1	7	7	1	1	7	1	1	1	1	7	7	1	7	1	1	1	7	7	1	7	7	1	7	2	7	6	2	4	4	2	4	5	5	24		
25	6	7	6	6	7	5	5	4	4	6	4	3	6	6	3	2	5	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	3	4	1	2	1	7	2	5	3	7	6	4	5	4	3	25		
26	6	2	6	4	6	7	7	6	7	7	7	7	7	6	4	6	7	7	6	6	7	7	7	7	7	6	2	2	7	7	7	2	1	2	2	7	5	7	6	7	6	5	26			
27	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	1	7	1	1	1	7	7	2	7	2	5	7	6	7	7	3	4	27	
28	5	6	6	6	7	6	5	1	5	3	3	6	5	5	6	7	6	5	2	7	6	6	6	6	2	2	6	6	6	2	2	6	6	2	2	7	2	3	6	4	6	6	4	4	28	
29	5	4	4	5	7	6	5	6	5	5	5	6	6	6	6	6	7	6	7	6	5	6	6	6	5	4	4	5	6	3	5	6	6	4	2	2	1	7	5	5	6	6	5	5	29	
30	7	3	3	2	7	7	2	7	3	7	7	1	7	2	3	7	7	7	5	5	5	6	5	6	4	4	4	4	5	1	4	3	5	3	2	4	2	7	5	5	6	5	4	3	30	
31	5	6	3	3	7	6	3	6	1	6	3	5	1	3	6	6	6	4	2	6	6	3	5	5	6	5	5	7	5	2	5	5	6	6	3	2	2	3	6	5	4	4	5	6	5	31
32	4	3	5	2	4	3	4	5	3	3	5	5	3	5	3	5	4	4	6	7	6	5	6	5	5	5	5	6	7	1	3	4	7	1	1	2	2	7	4	4	4	6	6	4	32	
33	4	4	5	4	5	5	4	1	5	4	4	5	4	4	1	6	2	1	1	5	1	5	1	5	2	2	6	6	2	4	1	6	3	5	2	2	2	7	5	4	4	2	4	4	33	
34	5	4	5	4	7	4	4	5	4	6	4	3	6	5	4	5	6	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	1	2	2	3	5	4	5	4	4	4	34	
35	2	1	1	3	7	7	5	7	1	4	1	4	7	2	1	5	1	1	7	7	6	7	7	7	7	6	6	6	3	7	7	7	1	1	3	5	3	4	4	3	7	6	5	35		
36	3	3	3	2	7	3	3	4	4	6	2	3	5	2	2	3	6	3	5	5	5	5	5	6	5	4	5	5	4	6	4	2	6	2	6	2	4	4	4	4	5	5	4	36		

37	1	2	6	1	7	2	1	7	7	1	1	1	1	1	1	6	4	5	6	5	6	6	6	6	5	1	1	6	7	5	5	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	3	6	4	2	37		
38	7	7	7	7	7	5	3	3	3	4	4	4	7	4	7	5	1	7	7	7	6	7	7	7	7	5	4	7	4	5	5	4	7	7	7	2	7	2	2	7	4	5	7	5	6	38		
39	7	5	6	3	7	1	1	5	1	3	5	4	7	4	2	4	7	3	6	1	4	3	5	7	7	7	7	5	4	1	2	4	7	1	1	1	4	4	2	5	3	5	4	6	3	39		
40	7	6	6	2	6	6	2	6	2	6	2	6	7	7	7	7	6	7	4	6	6	6	7	7	6	7	7	6	1	4	7	6	7	7	6	2	6	1	2	6	4	7	6	5	6	40		
41	7	7	7	7	7	7	1	7	7	1	1	1	7	7	7	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	1	7	7	7	7	7	7	2	6	5	2	7	3	6	7	6	6	41
42	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	7	7	1	5	5	2	7	7	7	7	6	42			
43	7	7	7	7	7	7	1	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	4	1	1	7	7	1	7	1	7	5	2	7	5	7	7	5	4	43		
44	7	7	7	7	7	7	1	7	1	5	1	7	1	1	1	1	6	7	7	1	7	7	6	7	7	7	6	6	1	6	5	7	1	1	1	4	2	2	7	4	3	6	7	4	44			
45	4	7	7	4	7	7	4	1	4	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	4	7	1	1	7	7	7	7	1	6	4	2	6	5	7	7	6	5	45		
46	7	7	7	7	7	1	7	7	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	1	4	1	1	1	7	7	1	2	5	2	2	6	6	7	6	5	3	46		
47	7	7	7	7	7	1	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	1	7	7	7	7	1	2	7	2	2	6	6	7	7	6	5	47
48	4	3	5	3	5	4	5	6	6	6	7	6	6	7	7	4	5	6	3	1	5	2	2	2	5	4	7	3	2	4	7	6	5	6	3	2	2	2	0	4	6	6	3	4	5	48		
49	7	7	7	7	7	7	5	4	3	5	5	3	5	4	4	6	6	6	4	4	6	7	3	5	4	7	6	4	4	2	7	7	7	7	2	2	2	0	7	5	5	5	5	6	49			
50	5	6	4	5	7	6	6	6	6	4	5	2	7	6	5	1	7	6	6	5	3	7	4	7	7	7	6	4	6	1	7	6	7	5	2	2	1	1	0	6	5	5	5	6	5	50		
51	4	2	5	1	5	1	3	2	5	1	3	2	5	7	5	5	1	3	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	1	1	7	7	7	7	2	7	4	0	3	3	4	7	6	5	51		
52	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	1	5	6	6	6	7	7	7	7	1	7	6	7	6	6	1	3	5	0	6	6	6	5	7	6	52				
53	4	3	4	3	7	7	4	7	3	7	4	7	4	3	4	5	7	2	6	7	7	6	6	7	4	7	4	3	4	6	7	6	3	5	2	3	2	1	5	5	4	7	5	5	53			
54	4	6	7	5	7	7	6	6	6	7	7	5	7	7	6	7	7	7	7	6	7	6	7	6	5	5	6	6	7	3	7	6	6	6	7	2	7	5	1	6	6	7	7	6	6	54		
55	1	2	1	4	6	4	4	6	4	4	4	2	2	2	2	4	4	4	6	4	2	3	6	6	6	5	6	6	4	2	6	6	6	6	6	1	1	1	9	3	4	3	5	5	5	55		
56	2	5	4	2	7	5	4	1	4	7	3	6	2	2	2	6	7	6	7	6	7	6	7	7	7	7	7	6	1	6	6	7	7	6	1	3	2	9	4	4	4	7	7	6	56			
57	6	3	5	3	7	2	1	4	2	6	3	4	3	2	3	4	3	6	1	6	5	4	2	5	6	4	5	7	7	4	7	7	4	3	7	1	1	3	8	4	3	4	4	6	5	57		
58	6	4	5	3	7	1	1	3	1	6	2	5	3	3	2	3	2	4	1	6	3	2	5	5	6	4	5	7	7	5	7	7	5	3	2	1	1	3	8	4	3	3	4	6	5	58		
59	7	7	7	1	7	1	1	1	1	1	7	1	7	1	1	1	7	7	7	7	7	1	7	1	7	7	7	7	7	7	1	1	1	7	2	2	3	0	5	2	4	5	7	4	59			
60	7	5	5	6	6	6	7	7	5	7	2	5	7	7	7	5	7	5	7	7	6	6	5	6	7	7	7	6	7	1	6	7	7	7	1	3	4	6	6	6	6	7	6	60				
61	7	7	7	7	7	6	7	7	6	6	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	7	2	5	5	9	7	7	7	7	6	61				
62	4	3	7	2	5	4	4	2	3	6	3	4	5	4	3	5	2	1	7	2	1	4	3	5	5	7	7	5	5	1	6	7	6	4	5	1	7	6	2	4	4	3	4	6	5	62		
63	3	5	6	2	7	6	6	1	2	7	3	7	6	7	6	5	4	2	4	7	7	6	5	7	7	4	7	7	6	1	7	7	7	6	5	2	4	6	7	5	4	5	6	6	6	63		
64	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	2	5	3	5	5	7	5	7	1	4	4	2	7	7	7	6	5	64		
65	7	7	5	4	7	4	4	5	4	4	4	4	7	6	4	7	7	7	7	6	7	4	7	7	7	7	7	7	1	1	7	7	7	4	2	6	5	0	6	4	6	6	7	5	65			
66	1	2	3	1	7	2	2	7	1	1	1	1	1	1	2	1	7	1	7	7	7	7	5	7	7	7	1	5	1	2	2	7	7	7	1	4	6	0	3	2	2	7	5	4	66			
67	7	5	7	5	7	5	5	7	6	7	7	1	7	7	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	1	7	5	0	6	6	7	7	6	67					
68	6	6	7	1	6	7	7	1	7	4	4	4	7	7	4	6	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7	3	7	1	7	1	7	7	1	1	5	6	3	6	5	5	7	6	4	68			
69	2	3	1	6	3	1	7	7	7	1	7	1	2	4	1	4	4	2	7	6	7	7	7	7	7	6	4	1	7	7	7	6	1	7	5	3	3	5	3	7	6	6	69					
70	1	5	2	1	7	7	5	7	2	7	5	5	5	5	3	4	5	6	1	6	3	6	7	7	7	7	7	2	7	6	7	3	1	2	5	5	2	4	5	5	5	7	4	70				
71	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	4	7	7	7	7	4	4	1	4	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	1	2	3	0	7	6	7	5	7	6	71						
72	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	1	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	1	7	7	7	1	4	4	1	7	6	7	6	7	6	72			
73	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	1	3	3	3	7	6	6	7	7	6	73				

74	1	1	3	3	7	5	1	7	1	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	5	5	5	5	5	7	7	7	7	7	4	1	7	7	7	4	7	1	2	3	1	2	3	3	1	5	6	6	74
75	1	2	2	1	7	3	2	6	2	3	3	2	2	3	1	1	3	2	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	4	1	7	7	7	7	7	1	4	4	1	3	3	2	7	6	6	75	
76	5	7	7	7	7	6	7	5	7	7	7	6	7	7	7	7	5	6	7	2	7	7	7	7	7	7	2	4	4	7	4	7	4	6	1	4	6	1	1	7	7	7	6	5	5	76				
77	2	2	6	6	7	7	2	1	2	1	6	2	5	2	6	6	2	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	7	1	2	6	7	6	6	1	4	6	0	5	2	5	6	6	5	77				
78	7	7	7	7	7	1	1	1	7	7	7	7	1	7	1	7	1	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7	1	1	7	7	7	7	1	1	1	1	2	7	4	4	6	6	5	78					
79	7	1	7	7	1	7	1	7	1	7	1	1	3	6	7	2	3	4	1	3	5	7	7	7	1	7	7	1	7	1	7	7	7	1	7	1	3	1	7	5	3	4	5	5	79					
80	7	7	7	6	7	5	4	5	5	7	6	6	7	6	6	6	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	1	1	7	7	7	7	7	1	5	6	2	7	6	7	7	6	6	80					
81	7	7	7	7	7	1	1	3	1	7	1	7	3	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	1	7	1	7	7	7	2	7	6	2	7	2	5	7	6	5	81					
82	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	7	2	2	1	2	7	7	7	7	7	6	82						
83	1	2	3	3	7	5	1	7	1	7	1	1	1	1	1	1	1	1	7	5	5	5	5	5	7	7	7	6	4	1	7	7	7	4	7	1	6	6	2	4	3	1	5	6	6	83				
84	7	7	7	7	7	7	7	1	1	3	7	1	7	7	1	7	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	1	7	1	7	7	7	1	6	5	2	7	4	5	6	6	5	84					
85	7	7	7	7	7	5	6	6	4	5	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	1	7	7	7	7	1	7	7	7	7	2	1	1	4	7	5	7	6	6	6	85					
86	7	7	6	7	7	7	7	1	1	7	6	6	7	7	1	7	7	7	1	1	1	1	7	7	4	1	7	7	1	1	7	7	7	7	2	3	4	8	7	5	6	3	4	6	86					
87	4	4	4	3	4	4	4	2	5	5	5	5	6	6	4	6	7	6	1	4	5	5	5	5	7	7	7	6	4	1	1	6	7	7	7	2	2	3	8	4	4	6	4	6	5	87				
88	7	7	7	7	7	7	1	1	3	7	1	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	1	7	1	7	7	7	1	7	5	2	7	3	6	7	6	5	88					
89	6	6	4	6	6	5	3	6	6	6	6	7	6	6	1	1	2	2	7	2	2	7	6	7	7	4	7	7	4	4	7	7	7	1	2	4	4	6	6	6	3	5	6	6	89					
90	7	6	7	4	7	6	7	3	4	4	1	7	7	6	4	3	7	7	7	6	4	4	7	5	4	4	7	3	5	7	6	6	7	7	2	5	6	3	6	4	6	6	5	6	90					
91	2	3	2	1	2	2	1	2	3	3	1	1	1	2	2	3	2	7	7	7	6	6	6	7	6	7	6	5	6	1	7	2	6	6	6	2	2	4	3	2	2	3	7	6	5	91				
92	7	1	1	7	7	7	1	7	7	1	7	1	1	7	1	7	1	7	7	7	1	7	7	1	1	7	1	1	7	1	1	7	7	7	2	2	2	9	5	4	4	5	3	6	92					
93	5	6	4	5	6	4	4	4	5	6	6	6	5	4	5	6	6	6	7	7	6	6	6	7	6	6	6	4	1	5	5	7	7	1	2	2	5	9	5	5	5	7	6	4	93					
94	4	5	2	5	4	1	1	3	2	4	2	4	2	2	1	4	2	2	1	4	4	3	4	2	4	3	2	5	7	3	6	6	6	3	2	1	1	3	8	4	3	2	3	4	4	94				
95	7	5	7	1	7	7	1	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	4	7	4	7	1	7	4	5	1	2	3	7	6	6	6	6	5	95					
96	2	2	6	2	6	2	2	6	2	4	2	1	2	3	2	1	2	1	4	4	7	7	7	7	3	3	2	7	2	1	7	1	7	3	1	2	6	2	7	3	3	2	6	3	3	96				
97	1	6	6	1	7	1	6	4	1	6	4	6	2	2	2	4	7	5	4	6	6	4	6	6	6	1	1	4	4	1	4	4	7	4	5	1	2	3	7	4	5	4	5	3	4	97				
98	6	6	7	5	7	6	5	2	2	2	2	5	7	7	6	6	6	7	6	7	7	6	7	7	6	5	5	5	4	2	6	6	7	6	7	2	6	2	7	6	3	7	7	5	6	98				
99	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	1	6	4	2	7	7	7	7	7	99						
100	7	7	7	7	7	2	7	7	7	2	2	7	7	7	1	7	7	2	2	7	7	7	7	7	7	2	7	2	7	1	7	7	1	1	3	2	2	7	5	6	5	6	4	0	100					
101	7	7	7	7	7	7	1	1	3	7	1	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	1	7	1	7	7	1	7	5	2	7	3	6	7	6	5	1	101				
102	7	4	7	4	7	7	4	4	4	4	5	3	7	7	6	6	6	3	2	2	6	5	4	2	4	4	4	4	1	7	7	7	7	2	1	1	7	6	4	6	4	4	6	2	102					
103	1	1	3	1	6	1	2	1	4	6	6	4	6	3	5	7	5	3	4	5	6	6	6	6	7	7	7	1	7	1	7	7	1	7	1	7	5	2	2	4	5	6	6	5	3	103				
104	7	7	7	7	1	4	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	7	1	7	7	7	1	7	7	1	7	7	7	7	1	6	4	2	6	7	6	6	6	4	104					
105	7	6	6	5	7	6	7	2	6	6	7	5	6	5	6	6	5	6	5	4	1	2	5	6	7	7	6	4	3	6	3	4	4	1	1	5	6	2	6	6	6	4	6	4	5	105				
106	7	6	7	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	4	2	1	2	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	2	2	3	2	7	7	3	7	7	6	10	6	106					
107	7	7	4	4	5	7	1	3	7	6	4	1	7	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	3	1	7	7	7	7	2	7	4	3	6	4	6	6	6	6	7	10	107					
108	1	7	7	7	7	7	1	1	1	7	7	7	1	7	1	7	1	5	1	1	1	1	1	1	7	7	7	7	1	7	1	7	7	4	1	5	5	3	6	4	4	2	7	5	8	10	108			
109	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	1	2	3	3	7	7	6	7	7	6	9	10	109				
110	6	6	6	2	7	5	6	1	1	6	1	1	6	6	1	6	2	6	6	4	4	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6	7	6	6	1	1	6	3	5	3	5	5	6	6	0	11	110			
111	7	7	7	7	7	7	1	1	3	1	2	7	7	3	1	4	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	1	1	7	7	7	7	1	7	5	9	7	3	5	7	5	6	11	111				

25	7	4	7	4	7	7	4	4	4	4	5	3	7	7	6	6	6	6	3	2	2	6	5	4	2	4	4	4	4	1	7	7	7	7	7	2	1	1	7	6	4	6	4	4	6	25		
25	6	1	1	3	1	6	1	2	1	4	6	6	4	6	3	5	7	5	3	4	5	6	6	6	6	7	7	7	1	7	1	7	7	7	1	7	1	7	5	2	2	4	5	6	6	5	6	
25	7	7	7	7	1	4	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	1	7	7	7	1	7	7	1	7	7	4	7	7	7	7	7	1	6	4	2	6	7	6	6	6	7	25	
25	8	7	6	6	5	7	6	7	2	6	6	7	5	6	5	6	6	5	6	5	4	1	2	5	6	7	7	7	6	4	5	6	3	4	4	1	1	5	6	2	6	6	6	4	6	4	8	
25	9	7	7	7	7	7	7	1	1	3	7	1	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	1	7	1	7	7	7	1	7	5	2	7	3	6	7	6	5	9		
26	0	6	6	4	6	6	5	3	6	6	6	6	7	6	6	1	1	2	2	7	2	2	7	6	7	7	4	7	7	4	4	7	7	7	7	1	2	4	4	6	6	6	3	5	6	6	0	
26	1	7	6	7	4	7	6	7	3	4	4	1	7	7	6	4	3	7	7	7	7	6	4	4	7	5	4	4	7	3	5	7	6	6	7	7	2	5	6	3	6	4	6	6	5	6	1	
26	2	2	3	2	1	2	2	1	2	3	3	1	1	1	2	2	3	2	7	7	7	6	6	6	7	6	7	6	5	6	1	7	2	6	6	6	2	2	4	3	2	2	3	7	6	5	2	
26	3	7	1	1	7	7	7	1	7	7	1	7	1	1	7	1	7	1	7	7	7	1	7	7	1	1	7	1	7	1	3	7	7	7	7	7	2	2	2	9	5	4	4	5	3	6	3	
26	4	5	6	4	5	6	4	4	4	5	6	6	6	5	4	5	6	6	6	7	7	7	6	6	6	7	6	6	6	4	4	5	5	7	7	1	2	2	5	9	5	5	5	7	6	5	4	
26	5	4	5	2	5	4	1	1	3	2	4	2	4	2	2	1	4	2	2	1	4	4	3	4	2	4	3	2	5	7	3	6	6	6	3	2	2	1	3	8	4	3	2	3	4	4	5	
26	6	7	5	7	1	7	7	7	1	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	7	7	4	7	4	7	1	7	4	5	2	2	3	7	6	6	6	6	5	6		
26	7	2	2	6	2	6	2	2	6	2	4	2	1	2	3	2	1	2	1	4	4	7	7	7	3	3	2	7	2	1	7	1	7	3	1	2	6	2	7	3	3	2	6	3	3	7		
26	8	1	6	6	1	7	1	6	4	1	6	4	6	2	2	2	4	7	5	4	6	6	4	6	6	6	1	1	4	4	1	4	4	7	4	5	1	2	3	7	4	5	4	5	3	4	8	
26	9	6	6	7	5	7	6	5	2	2	2	2	5	7	7	6	6	6	7	6	7	7	6	7	7	6	5	5	5	4	2	6	6	7	6	7	2	6	2	7	6	3	7	7	5	6	9	
27	0	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	3	7	7	7	7	7	1	6	4	2	7	7	7	7	6	0				
27	1	7	7	7	7	7	2	7	7	7	2	2	7	7	7	1	7	7	7	2	2	7	7	7	7	7	7	2	7	2	7	1	7	7	1	1	3	2	2	7	5	6	5	6	4	1	27	
27	2	7	7	7	7	7	7	1	1	3	7	1	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	1	7	1	7	7	7	1	7	5	2	7	3	6	7	6	5	2	
27	3	7	4	7	4	7	7	4	4	4	4	5	3	7	7	6	6	6	6	3	2	2	6	5	4	2	4	4	4	4	1	7	7	7	7	2	1	1	7	6	4	6	4	4	6	3		
27	4	1	1	3	1	6	1	2	1	4	6	6	4	6	3	5	7	5	3	4	5	6	6	6	6	7	7	1	7	1	7	7	1	7	1	7	5	2	2	4	5	6	6	5	4	27		
27	5	7	7	7	1	4	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	1	7	7	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7	2	6	4	2	6	7	6	6	6	7	5	27		
27	6	7	6	6	5	7	6	7	2	6	6	7	5	6	5	6	6	5	6	5	4	1	2	5	6	7	7	6	4	5	6	3	4	4	1	2	5	6	2	6	6	6	4	6	4	6		
27	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7		
27	8	7	7	7	5	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	5	6	7	5	7	6	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	7	2	5	5	3	7	7	7	6	7	6	8			
27	9	7	6	7	7	6	5	5	5	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	3	7	7	7	7	2	2	2	7	6	6	7	7	6	9				
28	0	7	7	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	0		
28	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	28	
28	2	7	6	7	7	6	5	5	5	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	2	28	
28	3	7	7	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	3		
28	4	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	4	28	
28	5	7	7	6	7	6	7	7	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	5	
28	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	
28	7	7	7	5	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	5	7	6	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	2	5	5	2	7	7	6	7	7
28	8	7	6	7	7	6	5	5	5	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	8	
28	9	7	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	9		
29	0	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	29

BIBLIOGRAFÍA

ALLEN, N & MEYER, J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 53, 1-18. USA.

ARCINIEGA, Luis (2006). Compromiso organizacional en México: ¿Qué es lo que hace que la gente se ponga la camiseta?. IX Congreso ITAM. México.

ARIAS Galicia, Fernando (2000). El Compromiso Personal hacia la Organización y la intención de permanencia: Algunos factores para su incremento. Ponencia presentada en el V Foro Nacional de Investigación. División de Investigación de la FCA, UNAM. México.

ARBUCKLE, James & OTHKE, Werner (1999). *Amos 4.0 Users Guide*, U.S.A.

BARRAZA Macías, Arturo (2007). Compromiso organizacional de los docentes: un estudio exploratorio. Apuntes de la Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas. México.

CERVERA Taulet, Amparo y MARÍN Carrillo, Gema María, (2002). Orientación al Mercado y Performance en las Organizaciones Públicas. Aplicación a los gobiernos locales. Universidad de Valencia y Universidad de Almería.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS (1917). Ed. Porrúa. México.

DE FRUTOS, Belinda, RUÍZ, Miguel A. y SAN MARTÍN, Rafael (1998). Análisis

factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. Universidad Autónoma de Madrid. Psicología (1998) 19, 345-366. España.

FUENTES SPOONER, Lorena y MENDOZA SEGOVIA, Iván. (2005). "El aprendizaje organizacional en el desarrollo de un plan estratégico" En: Encuentro Educativo *ED*, dic. 2005, vol.12, no.3, p.377-394. ISSN 1315-4079. México.

GALLARDO Gallardo, Eva y TRIADÓ IVERN, Xavier Ma. (2007). Revisión de las aportaciones teóricas sobre el compromiso organizativo: ¿acaso importan las actitudes?. Universidad de Barcelona. España.

GUERRERO, Omar. (1997). Principios de Administración Pública. Escuela Superior de Administración Pública de Colombia. Colombia.

HAIR, Joseph F. Jr., ANDERSON, Rolph E., TATHAM, Ronald L., BLACK, William C. (2000). Análisis multivariante, Quinta edición. Ed. Prentice Hall. España.

IVERSON, Roderick D. y BUTTIGIEG, Donna M. (1998). Affective, normative, and continuance commitment: can the "right kind" of commitment be managed?. Department of management working paper in human resource management & industrial relations. Number 7, University of Melbourne, Australia.

JAULI, Isaac y REIG, Enrique (2004). Personas que aprenden en las organizaciones. CECSA. México.

JUNG, Carl Gustav (1983). Teorías del psicoanálisis. Plaza y James, S.A. de C.V. editores, Barcelona. España

KINNEAR, Thomas C. y TAYLOR, James R. (2000). Investigación de Mercados. McGraw Hill Quinta Edición. México.

KEITH, Davis, (2004). Comportamiento humano en el trabajo. Sexta Edición, Primera en español. Mc. Graw Hill. México.

KOHLI A. K. y JAWORSKI, B.J. (1990). "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications". *Journal of Marketing*, vol 54, abril, pgs. 1-18. USA.

KOONTSZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. (1999). Administración, una perspectiva global. McGraw Hill. México.

MARÍN FERNÁNDEZ, Ana Cristina y VELAZCO DE LLOREDA, María Isabel. "Historias de Aprendizaje: una herramienta para el desarrollo organizacional". En: Estudios Gerenciales. No. 8, Octubre – Diciembre 2001. p.p. 13-20. México.

MARTÍNEZ SERNA, Ma. del Carmen. (2003). Un modelo de Orientación a mercado desde la perspectiva de Aprendizaje Organizacional: Evidencia Empírica en el Contexto Mexicano. Universidad Autónoma de Aguascalientes. Doctorado Interinstitucional En Administración. México.

MAYER, John P., STANLEY, David J., HERSCOVITCH, Lynne, and TOPOLNYTSKY, Laryssa (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. University of Western Ontario. *Journal of vocational Behavior* 61, 20-52. USA.

McCARTHY, E. Jerome y PERREAULT, William D. Jr (2001). Marketing un enfoque global. Decimotercera edición. McGraw-Hill, México

NARVER John C. y SLATER Stanley F. (1990). The effect of a Market orientation on business profitability, Journal of Marketing. October, 1990. USA.

PÁEZ, Chichi. "Gerencia en Acción" En: En revista interforum. Ed. Febrero 2002. México.

PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO 2005 – 2007 (2005). Municipio de Rincón de Romos. México.

RACHMAN, David J., MESCON, Michael H., BOVÉE, Courtland L. y THILL, John V. (1999). Introducción a los Negocios, Enfoque mexicano. 8va. Edición, McGraw Hill. México.

RECEE, Barry L. y BRANDT, Rhonda (1996). Effective human relations in organizations. Sixth edition, Houghton Mifflin Company, Boston. USA.

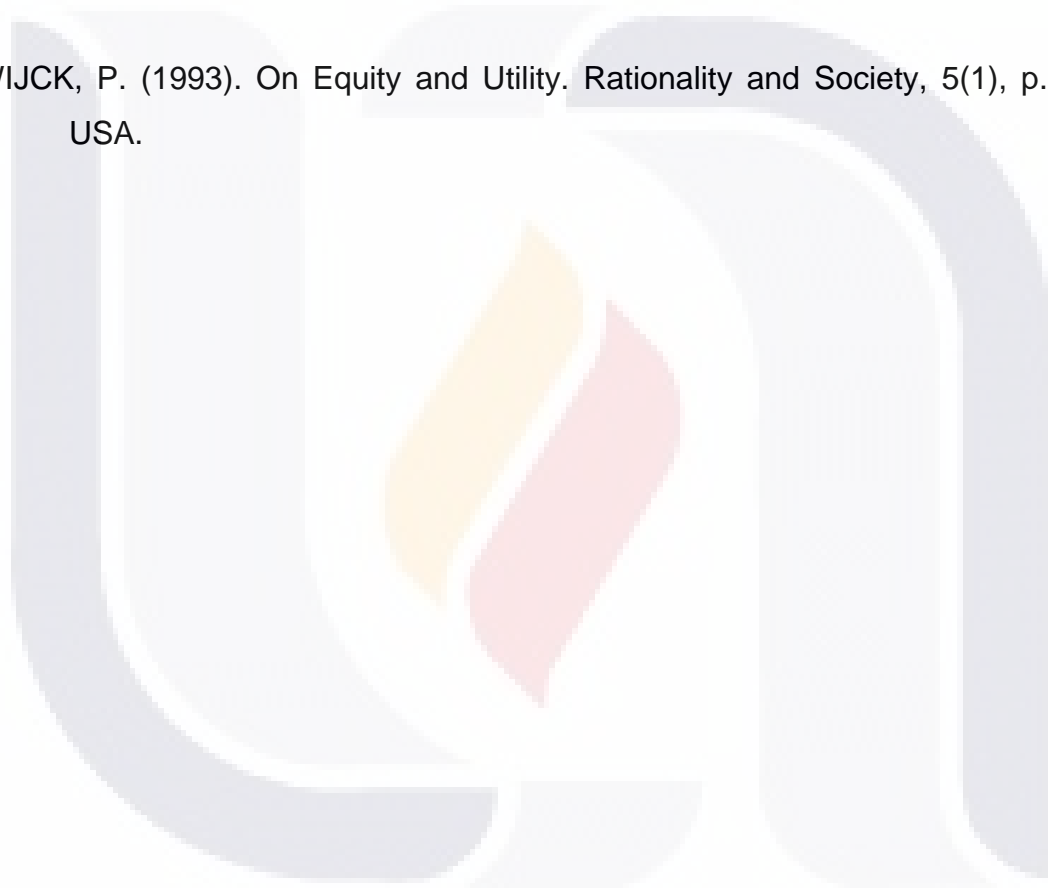
RECIO Reyes, Ramón Gerardo y TORRES Solís, José Ramón (2006). "El compromiso organizacional y su relación con el esfuerzo realizado por los empleados en las organizaciones de servicios". En: Vertice 31, Julio-septiembre 2006, p. 11 – 17. México.

ROUSSEAN, D. (2001). The Psychological Contranct: Violations an Modifications. En Slad, J., Kolb, D. & Rubin, I. (Eds.) (2001). The organizacional Behavior Reader. USA: Prentice Hall. Inc. USA.

TEJADA Tayabas, Juan Manuel (2004). Administración de la Calidad: Prácticas organizacionales percibidas y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. Doctorado Interinstitucional En Administración. México.

TEK Yew, Lew (2005). Job satisfaction and affective commitment: a study of employees in the tourism industry in Sara Wak, Malaysia. Curtin University of Technology. USA.

WIJCK, P. (1993). On Equity and Utility. *Rationality and Society*, 5(1), p. 68-84. USA.



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS