



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

PROGRAMA DE MAESTRIA Y DOCTORADO EN PSICOLOGIA

**FACTORES ANTECEDENTES Y CONSECUENTES
DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTORA EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A**

N O R M A B E T A N Z O S D I A Z

JURADO DE EXAMEN DE GRADO

DIRECTORA: DRA. PATRICIA ANDRADE PALOS

COMITE: DR. RODOLFO ENRIQUE GUTIERREZ MARTINEZ

DR. IMANOL BELAUSTEGUIGOITIA RIUS

DR. ROLANDO DIAZ LOVING

DR. JESUS FELIPE URIBE PRADO

DRA. MARIA EMILY REIKO ITO SUGIYAMA

DR. LUIS MARTIN ARCINIEGA RUIZ DE ESPARZA

MEXICO, D. F.

2007



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**A
Mis padres,
mi familia
mis amigos.**

A la Facultad Psicología

A la Universidad Nacional Autónoma de México

AGRADECIMIENTOS:

A mis padres por el amor y entrega que han dado a su familia.

A Israel y Caro, por ser tan generosos de compartirme sus sueños y lo mejor de ellos mismos.

A Ivan y Camilo, por ser el futuro venturoso que la vida me ofrece.

A Francisco por la confianza, aliento y apoyo incondicional que me brindó en todo momento.

A la Dra. Patty Andrade, por su valiosa amistad y por ayudarme a hacer realidad mi trabajo doctoral.

Al Dr. Luis Arciniega, por compartir conmigo su visión y compromiso ante el trabajo de investigación.

Al Dr. Imanol Belausteguigoitia, por el entusiasmo y cordialidad que mostró desde el primer día que comentamos mi proyecto doctoral.

A la Dra. Emily por el apoyo e interés en el desarrollo de este trabajo.

A mi comité doctoral por sus aportaciones y enriquecedores comentarios para que este trabajo llegara a su finalización

INDICE

	Página
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
INTRODUCCION	7
<u>PARTE I MARCO TEORICO</u>	
1. COMPROMISO ORGANIZACIONAL	10
1.1 Definición del compromiso organizacional.....	11
1.2 Aproximaciones teóricas al compromiso organizacional.....	13
1.3 Compromiso organizacional actitudinal y conductual.....	19
1.4 Dimensiones y fases del compromiso organizacional.....	23
1.5 Medición del compromiso organizacional.....	30
2. MODELOS Y ESTUDIOS SOBRE COMPROMISO ORGANIZACIONAL	38
2.1 Modelo de Steers (1977).....	38
2.2 Modelo de Mowday, Porter y Steers (1982).....	40
2.3 Modelo de tres componentes de Meyer y Allen (1990).....	41
2.4 Modelo de Mathieu y Zajac (1990).....	52
2.5 Estudios en México.....	56
3. ANTECEDENTES CORRELATOS Y CONSECUENTES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL	70
3.1 Variables antecedentes.....	70
3.2 Correlatos.....	85
3.3 Variables Consecuentes.....	89
<u>PARTE II INVESTIGACION EXPLORATORIA</u>	
ESTUDIO 1:OPINION DE LOS EMPLEADOS	94
1.1 Sujetos.....	94
1.2 Instrumento.....	95
1.3 Procedimiento.....	96
1.4 Resultados.....	96

ESTUDIO 2: GRUPOS FOCALES	98
2.1 Sujetos.....	99
2.2 Procedimiento.....	99
2.3 Resultados.....	100
ESTUDIO 3: CARACTERISTICAS DE UNA PERSONA RESPONSABLE	108
3.1 Sujetos.....	108
3.2 Instrumento.....	108
3.3 Procedimiento.....	108
3.4 Resultados.....	108
DISCUSION FASE EXPLORATORIA	111
PRESENTACION DEL MODELO PROPUESTO	120
<u>PARTE III INVESTIGACION FINAL</u>	
COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS	125
2.1 Sujetos.....	128
2.2 Instrumento.....	128
2.3 Procedimiento.....	131
2.4 Resultados.....	132
2.4.1 Análisis de reactivos.....	134
2.4.2 Discriminación de reactivos.....	134
2.4.3 Agrupación de reactivos.....	135
2.4.3.1 Análisis factorial de la escala de responsabilidad personal.....	135
2.4.3.2 Análisis factorial de la escala actitudinal del empleado.....	136
2.4.3.3 Análisis factorial de la escala de compromiso de continuidad.....	137
2.4.3.4 Análisis factorial de la escala de deseabilidad social.....	137
2.4.3.5 Análisis factorial de la escala de satisfacción laboral.....	138
2.4.4 Diferencias en la escala de CO por algunas variables demográficas.....	138
2.4.5 Correlación bivariada producto momento de Pearson y variables predictoras.....	142
2.4.6 Análisis factorial de segundo orden.....	145
2.4.7 Análisis predictivo de Compromiso Organizacional por dimensión.....	145
2.4.8 Análisis predictivo de Compromiso Organizacional.....	146
2.4.9 Consecuentes del Compromiso Organizacional.....	147
2.4.10 Discusión investigación final.....	149

BIBLIOGRAFIA.....	161
--------------------------	------------

ANEXOS

1. Cuestionario de Compromiso Organizacional.....	176
2. Productividad de los empleados.....	183
3 Frecuencias y porcentajes de respuesta del Cuestionario de Compromiso Organizacional.....	185
4. Análisis de discriminación de reactivos del Cuestionario de Compromiso Organizacional.....	198
5. Análisis factorial del Cuestionario de Compromiso Organizacional.....	211

RESUMEN

Basado en la teoría de Becker (1960) sobre Compromiso Organizacional (CO) y desde la perspectiva de los trabajadores mexicanos se busco desarrollar un modelo para ser probado en la investigación final. La primera fase consistió de tres estudios; primero una encuesta a 200 trabajadores de dos organizaciones: pública y privada, para determinar la identificación con la empresa usando análisis de contenido, se observo que la relación con jefes, sueldo reconocimiento y responsabilidad aumentan el CO. Segundo mediante grupos focales, en 17 empleados del ramo industrial se observó como variables influyentes al compromiso: la responsabilidad, el compromiso afectivo, de continuidad y apoyo organizacional percibido. Tercero en 50 trabajadores de empresa privada mediante redes semánticas se obtuvo el significado de responsabilidad; puntualidad, honestidad, compromiso, y confianza. Esta información permitió desarrollar un instrumento sobre CO con las dimensiones: Responsabilidad personal y hacia el trabajo, Inversiones tiempo y esfuerzo dedicado al trabajo, Apoyo organizacional percibido, Compromiso afectivo, Compromiso de continuidad, Involucramiento en el puesto y Satisfacción laboral. Aplicándolo a una muestra de 369 empleados de una empresa de telecomunicaciones del área de atención a clientes, 190 hombres y 179 mujeres. Se realizó un análisis factorial de segundo orden y una regresión múltiple para establecer los predictores y consecuentes. Se confirmó que el Compromiso Organizacional es multidimensional compuesto por tres dimensiones: Involucramiento en el puesto, Compromiso afectivo y Compromiso de Continuidad. Los predictores son: satisfacción con el trabajo, explicando un 36.6% de varianza, tiempo dedicado al trabajo, apoyo organizacional y satisfacción con el pago, explican un 56.3% de la varianza.

Palabras Clave: Compromiso Organizacional, Involucramiento, Compromiso Afectivo, Compromiso de Continuidad, Satisfacción Laboral, Ausentismo, Psicología Organizacional.

ABSTRACT

Based on Becker's theory (1960) about Organizational Commitment (OC) and from the perspective of Mexican workers tried to develop a model to be proved in the final investigation. The initial phase consisted in three studies, first a survey to 200 workers of two organizations: Public and Private, to determine the identification with the Organization using content analysis, it was observed that the relationship with bosses, salary, recognition and responsibility increases the OC. Second, through focal groups with 17 employees of Industrial sector, there were observed as influential variables: The responsibility, the punctuality, honesty, commitment and confidence. This information allowed developing an instrument about OC with the dimensions: Self responsibility and to the job, Time Investments, Effort dedicated to the job, perceived organizational support, Affective commitment, continuity commitment, job involvement, and Job satisfaction. The instrument was applied to a sample of 369 employees of a telecom company of the customer service department, 190 mal and 179 female. A factorial analysis of second order and a multiple regression were made to establish the predictors and consequents. It was confirmed that Organizational Commitment is multidimensional composed by three dimensions: Job Involvement Affective commitment and continuity commitment. The predictors are: Job Satisfaction explaining a 36.6% of variance, time invested in job, organizational support and satisfaction with the salary explain a 56.3% of variance.

Key Words: Organizational Commitment, Job Involvement Affective commitment, continuance commitment, job satisfaction, absences organizational psychology.

INTRODUCCIÓN

Uno de los aspectos más valorados por empresarios, directores, y todo aquel que tiene personal a su cargo es sin duda el contar con empleados que mantengan un alto compromiso con la organización y vean a la empresa como algo propio, pues esto posibilita que se compartan objetivos comunes y se trabaje eficazmente, disminuyendo la supervisión directa sobre el trabajo de estos empleados pues se tiene una mayor responsabilidad hacia el trabajo, alto cumplimiento y mejor desempeño.

El compromiso organizacional representa por tanto, uno de los activos más importantes que aportan los trabajadores a su organización, constituye una forma proactiva de adaptarse al entorno laboral, de transformarlo de acuerdo a las capacidades del empleado para llegar a mejores resultados laborales con una actitud positiva hacia el trabajo, y establece una relación positiva empleado-empresa como generadora de beneficios mutuos.

Para los investigadores y personal de recursos humanos la importancia del compromiso organizacional se debe principalmente a que tiene un impacto directo en actitudes y conductas del empleado; como aceptación de metas, valores y cultura de la organización, menor ausentismo y baja rotación de personal entre otros. Por ello el compromiso organizacional es un concepto que ha crecido en importancia en la psicología organizacional, y se centra en estudiar los vínculos que se generan entre los empleados y la organización.

El interés en este constructo ha llevado a que se impulsen numerosos trabajos enfocados en diferentes contextos, situaciones, que incluyen empleados de diversas ocupaciones laborales para así, poder determinar como se forma y se mantiene el compromiso de los empleados.

A pesar de este incremento en las investigaciones, una revisión de la literatura científica muestra que aún hay aspectos fundamentales por resolver como diferencias en la conceptualización, aproximaciones teóricas y modelos para explicar y determinar cómo es que el trabajador se compromete con su

organización, tampoco existe un acuerdo generalizado sobre cuáles son las dimensiones necesarias para explicar el compromiso organizacional ni tampoco su número (Morrow, 1983; Reichers, 1985; Frutos, Ruiz y San Martín, 1998; Gracia, Pinazo y Carrero 2001; Cooper-Hakin y Viswesvaran, 2005), así mismo no se ha clarificado qué variables llevan a formar y estabilizar su compromiso en el tiempo. Esto también sucede en relación a los instrumentos de medición que reflejan, diferentes enfoques de acuerdo a las posturas o modelos de los investigadores. Aunado a lo anterior, se encuentra algo limitada la investigación en relación a los consecuentes en conductas del empleado. Se tiene por válido, sin embargo, que empleados comprometidos aumentan la productividad, pero esta afirmación que por sí sola justificaría el estudio de este constructo no se ha probado y se toma como una consecuencia lógica que no cuenta con apoyo empírico pues en la mayoría de las investigaciones se elude trabajar este consecuente fundamental debido en parte por la dificultad para establecer índices claros de productividad en los puestos de trabajo.

En nuestro país, el panorama en cuanto a la investigación de este constructo, es un tema que sólo recientemente ha empezado a generar cierto interés en los investigadores de la psicología social, de las organizaciones y la administración. La mayoría de las investigaciones realizadas en México, parten de la concepción de modelos tomados de otros países con aspectos culturales y sociales diferentes, los cuales tratan de encuadrar los resultados a los modelos existentes, sin tomar en cuenta las diferencias y peculiaridades que los trabajadores mexicanos presentan (como las condiciones de las organizaciones y la economía del país).

Por tanto el estudio del compromiso organizacional se justifica pues aún quedan espacios de conocimientos que no se han resuelto convenientemente y que requieren de nuevas aportaciones, además de ser necesario tener un modelo acorde a las peculiaridades de nuestra población que muestre los aspectos importantes que marcan la estabilidad laboral.

Considerando lo anterior, la presente investigación se enfoco en delimitar un modelo de compromiso organizacional para trabajadores mexicanos, que incluyó tanto la información aportada por la literatura internacional al conocimiento de este

constructo, como los aspectos que los mismos empleados mexicanos indicaron como importantes para seguir integrados a una empresa. Además, se trató de clarificar las dimensiones que conforman este constructo y esclarecer el impacto que este compromiso tiene en tres aspectos fundamentales para las empresas: productividad, retardos y faltas de los empleados (se tomaron estos consecuentes por ser los que tienen un mayor impacto económico para las organizaciones).

El estudio está organizado en tres partes, en un primer plano se abarca el marco teórico del compromiso organizacional, en segundo orden, se aborda la investigación exploratoria sobre los aspectos que hacen que los trabajadores se comprometan y que sirven de base para elaborar el modelo de compromiso organizacional y las variables relacionadas. En la tercera parte se presenta el instrumento de medición aplicado en una muestra de trabajadores mexicanos para probar el modelo propuesto.

Los resultados indican que la empresa a través de prácticas adecuadas de recursos humanos es la que marca la pauta para que el compromiso de los empleados se mantenga y aporten los mayores beneficios.

PARTE I MARCO TEORICO

1. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Las aproximaciones al estudio del trabajo iniciaron desde hace dos siglos con la revolución industrial, cuando surgen inventos mecánicos que multiplican la productividad de los trabajadores. Hoy en día, el avance tecnológico sigue transformando el trabajo, y da por resultado nuevas realidades laborales -y, por tanto, realidades sociales, económicas, y culturales- sumamente complejas que impactan a los trabajadores. Esto ha llevado a estudiar desde diferentes perspectivas, el cambio de los nuevos escenarios y los problemas que ahora enfrentan las organizaciones y los trabajadores. En particular, la psicología organizacional y del trabajo se ha enfocado en comprender las interrelaciones que se inician y mantienen cuándo una persona acepta integrarse a laborar con una empresa y asume un compromiso donde se admite por principio que ambas partes obtendrán beneficios mutuos.

En este mismo contexto, las organizaciones han incrementado su interés por los recursos humanos o intangibles que les aportan conocimientos, destrezas habilidades y capacidades que se ven mejoradas por las experiencias del empleado y que son los aspectos que permiten tener ventajas sostenibles y duraderas sobre otras organizaciones. Al renunciar el empleado a su empresa estas ventajas pasan a ser pérdidas de capital humano, por ello la atención en la relación que se forma con el empleado y los posibles vínculos que hacen que el empleado permanezca en ella se han vuelto un aspecto fundamental para las compañías. Los vínculos o ligas que conforman la relación de los trabajadores con las organizaciones se integran en el llamado compromiso organizacional.

Cuando se habla de “compromiso”, se considera una garantía de que alguien realizará alguna acción, aceptará cambiar cosas, situaciones, etc. (H. S. Becker, 1960). Igualmente, se toma como una promesa u obligación de una persona con una entidad como una organización, una idea, una causa, otra(s) persona(s), algún aspecto o situación, además de conectarse con eventos futuros (R. B. Brown, 1996).

El compromiso, efectivamente, se puede ver como un aspecto donde una persona decide actuar con base en una promesa u obligación y que llevará a ambas partes a tener un mejor resultado a futuro del que se tiene en el presente. De esta forma, al aceptar un compromiso se sabe que la persona actuará por cuenta propia, sin requerir de presión externa pues quiere llevar a cabo cierta conducta.

En la psicología organizacional el compromiso se ha estudiado principalmente en aspectos como: la ocupación o carrera (Meyer, Allen y Smith, 1993), el grupo (Bishop y Scott, 2000) sindicato (Boshoff y Mels, 2000; Meyer, y Herscovitch 2001) y con la organización (Shore, Tetrick, Shore y Barksdale, 2000).

1.1 DEFINICION DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

El compromiso organizacional es un concepto que ha ganado importancia en la literatura científica, pero aún no se cuenta con un concepto claro de lo que es este constructo. Aunque el "compromiso organizacional" ha sido definido de diversas maneras, algunos investigadores sostienen que las definiciones formuladas carecen de precisión (Morrow, 1983; Reichers, 1985; O'Reilly y Chatman, 1986; Gracia, et al., 2001; Cooper-Hakin y Viswesvaran 2005) y en algunos casos resultan redundantes, lo que ha dificultado el sintetizar los resultados de los estudios acumulados. Es oportuno por tanto, mencionar las definiciones que en gran número de estudios se han tomado como base para otras investigaciones sobre este tema.

En "la teoría de la mejor apuesta" o "de las pequeñas inversiones" ("*side bets*"), H. S. Becker (1960, p. 33) considera compromiso como "una disposición a mantener consistentes líneas de actividad con una organización como resultado de la acumulación de valor individual que el empleado aplica; y que se pierde cuando sale de la organización." El concepto de compromiso, para este autor, es complejo y requiere el reconocimiento del trabajador acerca de las inversiones que ha realizado en su trabajo (como aportar mayor tiempo o esfuerzo en su actividad laboral). Así mismo, involucra aspectos como la responsabilidad en el trabajo, la participación del grupo o de los compañeros, auto imagen del empleado, aspectos familiares y culturales.

Cabe indicar que la teoría de H. S. Becker (1960), "*side bets*" en textos en español se hace referencia como: "de la mejor apuesta" o "de las pequeñas inversiones". A lo largo de este trabajo se manejará el término de "pequeñas inversiones" por ser el concepto que concuerda mejor con lo expresado por el autor de esta teoría.

Por su parte, Mowday, Porter, y Steers (1982); Porter, Crampon, y Smith (1976); y Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974) consideran compromiso organizacional como "la fuerza relativa a la identificación individual e involucramiento con una organización en particular", y puede ser caracterizado por (1) un fuerte deseo de permanecer como miembro de una organización en particular (2) un acuerdo de mantener altos niveles de esfuerzo en beneficio de la organización y (3) una creencia definitiva y aceptación de los valores y metas de la organización. El compromiso para estos investigadores es unidimensional y marcan la relación empleado - empresa. Esta relación se forma durante los primeros meses de ingreso del empleado a la organización y ocurre inmerso en un proceso de socialización de acuerdo con las variables situacionales (Meyer y Allen 1997). De ahí que la estabilidad del compromiso dependa, por una parte, de la valoración que el nuevo empleado hace de los contactos personales iniciales con la organización, previos a su incorporación -como la relación y conocimiento de la empresa durante el proceso de selección- y por la otra, de las experiencias del empleado a su puesto y entorno laboral (Mowday, et al., 1982).

Meyer y Allen (1991) por su parte lo definen como "un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, que refleja un deseo, una necesidad y/o una obligación a mantenerse como miembro de una organización" (p.346). Para estos investigadores, el compromiso organizacional es un constructo multidimensional. En las definiciones anteriores, se observan diferentes vías para explicar este constructo, considerando tanto aspectos conductuales como actitudinales del empleado y que marcan el vínculo entre empresa - empleado, aunque no se incluye en las definiciones el que la organización también asume un compromiso y tiene un papel activo en esta relación. Tampoco se le da importancia al cumplimiento de lo acordado por la empresa, y que en su conjunto marcan el curso o la evolución de la relación laboral y del compromiso organizacional.

1.2 APROXIMACIONES TEÓRICAS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Para estudiar el compromiso organizacional, se han considerado diferentes aproximaciones teórico-metodológicas tanto de la psicología social y organizacional como sociológicas y administrativas, las cuales se mencionan a continuación, así como la teoría de H. S. Becker (1960), en la que se fundamentan la mayoría de los trabajos que intentan explicar la formación del compromiso en los empleados:

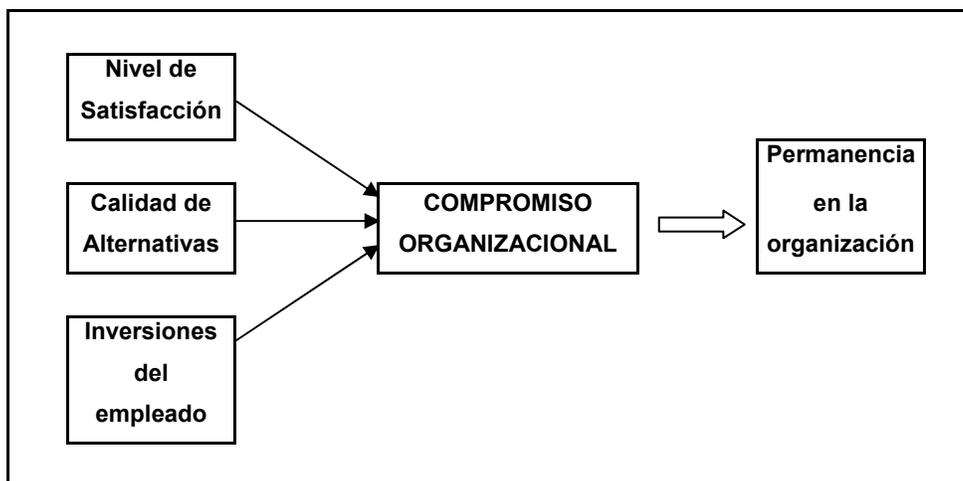
Kiesler y Sakamura (1966), mencionan la teoría de Disonancia Cognoscitiva de Festinger (1957), que hace énfasis en el efecto que el compromiso tiene en actos poco cambiantes. De acuerdo con esta teoría, la conducta es consistente en el sujeto si es congruente con su sistema de creencias. El compromiso se conforma, entonces, como una fuerza que cambia las actitudes del sujeto, siendo consistente con su actuación. La magnitud de los efectos del compromiso está positivamente relacionada con el grado de compromiso, que es inverso al grado de resistencia al cambio. Finalmente, se menciona que el grado de compromiso puede ser manipulado en diversos caminos como el número de actos desarrollados, el significado de estos actos para el sujeto y la no ambigüedad de los mismos. Así, la disonancia cognoscitiva se considera una fuerza que induce a las personas a evaluar y considerar el compromiso de forma positiva. Actualmente esta teoría se toma de base solamente en algunas investigaciones, pues explica parcialmente la formación del compromiso y no amplía la interrelación con otras variables (R. B. Brown, 1996).

Por otra parte la teoría de interdependencia de Thibaut y Kelley (1959), asume que el individuo está motivado generalmente a maximizar sus recompensas y minimizar sus costos. Esta teoría se ha utilizado para predecir el grado de compromiso y de satisfacción con una variedad de formas de asociación como compromiso de tipo romántico, de amigos, trabajo, etc. (Johnson y Rusbult, 1989; Rusbult, 1980). Como una teoría de estado interdependiente, la satisfacción de la relación está asociada con la función de discrepancia entre el valor de la relación y las expectativas individuales concernientes a la calidad de las relaciones en general.

Rusbult (1980) por su parte, desarrolla un modelo de involucramiento basado en la teoría de interdependencia de Thibaut y Kelley (1959), e incluye dos aspectos importantes en el involucramiento de una relación: la satisfacción y el compromiso. El compromiso, de acuerdo con este modelo, tiene a su vez dos categorías: intento conductual e involucramiento psicológico. El compromiso es en parte una función del resultado del valor que para el empleado tiene la relación con la organización, y el valor que tienen las opciones disponibles de cambiarse de empleo, esto es, que el empleado considera que su elección de integrarse a una determinada organización es adecuada para él y, por otra parte, que sólo se le presentan inferiores o nulas alternativas de trabajo que la que tiene en esa organización. Se establece, igualmente, que el compromiso no solamente es afectado por la valoración que el empleado da a la relación y a las opciones, sino también por la medida de las inversiones realizadas en la organización como tiempo extra, esfuerzo, dedicación al trabajo. El compromiso, por tanto, se incrementa con el paso del tiempo en parte porque los recursos invertidos en una relación de trabajo incrementan el costo de dejarla. Las inversiones pueden ser hechas en dos formas: extrínsecas, que serían aquellos aspectos que la organización aporta en reciprocidad al empleado, como sueldo, prestaciones, cursos de capacitación, etc., y las inversiones intrínsecas por parte del empleado como estatus, reconocimiento, confianza, mayor esfuerzo en el trabajo o el involucramiento emocional por el interés que despierta el trabajo en el empleado.

De acuerdo a Rusbult, Martz y Agnew (1998) (Figura 1) el compromiso puede incrementarse en función de la relación con la organización, la valoración de las opciones, las recompensas que se le brindan (como incremento de sueldo, ascensos) y bajos costos (como aplicar menor esfuerzo). De acuerdo con este modelo, la satisfacción y el compromiso son aspectos independientes, ya que altas inversiones y pocas opciones pueden en algunos casos ocasionar insatisfacción en la relación de trabajo; así el empleado mantiene un compromiso que puede ser alto y la satisfacción baja. Por otro lado, si el empleado percibe su trabajo como satisfactorio, pero se le presentan alternativas de empleo que le son muy atractivas, puede renunciar a su empleo y dejar de lado su compromiso. Esto indica que la satisfacción del empleado juega un papel fundamental en el mantenimiento del compromiso pues alta satisfacción lleva a un incremento en el compromiso.

Figura 1 Modelo de Rusbult (1998) de inversiones en la formación del compromiso.



Fuente: "The investment model scale: measuring commitment level, satisfaction level, quality of alternatives, and investment size", por C. E. Rusbult, J.M. Martz y C. R. Agnew 1998. *Personal Relationships*, 357-885.

El mérito de los modelos de Rusbult (1980) y Rusbult et al. (1998) para explicar el compromiso es su acentuación en la influencia que ejerce la interdependencia de los participantes sobre la interacción social. El énfasis puesto en los dos estándares de comparación donde se evalúan los resultados, destaca que las recompensas y los costos no se experimentan como absolutos, sino que varían en el tiempo, y por tanto la importancia psicológica de una recompensa varía según las recompensas pasadas y las oportunidades presentes.

El compromiso organizacional también se ha considerado dentro de diversas teorías sociológicas, en donde se enfoca como una relación de intercambio económico y social. Este enfoque de intercambio social, explica la norma de reciprocidad que obliga a la gente a responder positivamente a un tratamiento favorable recibido de otros. Esto nos remite, a su vez, a otras teorías de Psicología social y Sociología que llevan a explicar en parte el compromiso:

- Teoría del intercambio social (de naturaleza conductual-económica) de Homans (1961).
- La teoría de la equidad (de carácter cognoscitivo - conductual) de Adams (1965)
- La teoría estructural funcional del intercambio (de naturaleza sociológica) de P. M. Blau (1964).

Las teorías de intercambio social igualmente se han utilizado para explicar las relaciones de los empleados con las organizaciones, en variables como: la rotación de personal, el liderazgo y la justicia organizacional.

Finalmente la aproximación fundamental sobre la que se basan principalmente los modelos de compromiso organizacional, es la teoría sociológica de “las pequeñas inversiones” de H. S Becker. (1960).

El término “pequeñas inversiones” se refiere a cualquier aspecto de valor con el que haya contribuido el empleado a la organización y que no quiere perder (tiempo, esfuerzo, dinero, habilidades y conocimientos, contactos sociales, aceptación grupal, percepción de opciones, etc.). Pero, además espera que sus aportaciones a la organización serán menores a los beneficios y recompensas.

H. S. Becker (1960) sugiere una teoría acerca del compromiso que puede ser vista como una primera aproximación para explicar este constructo. Menciona que hay una conducta consistente implícita en el concepto de compromiso pues si un individuo se compromete, su decisión se manifiesta en su forma de actuar y tiene consecuencias para otros intereses y actividades de la persona, pues reconoce que tiene que actuar de acuerdo a lo que se indica en el trabajo, y que pueden tener otras implicaciones en su comportamiento más allá del compromiso establecido, como conductas extra – rol, proactividad al cambio. Este reconocimiento se considera un componente importante del mismo, porque si la persona considera que es excesiva su aportación y está en desacuerdo puede dejar de actuar conforme a lo esperado en el compromiso.

Para comprender el compromiso desde esta perspectiva, H. S. Becker (1960) menciona que se debe llevar a cabo un análisis del sistema de valores de la persona, esto es, conocer qué aspectos son valorados por el grupo social al que el empleado pertenece ya que algunos aspectos son más valorados en ciertas culturas que en otras y permean por entero a la sociedad, como por ejemplo el valor del dinero en la cultura occidental, pero menciona que es importante reconocer que muchas cosas tienen valor solamente en una subcultura o grupo de la sociedad y que las inversiones producen un compromiso si son hechas en el sistema de valores de ese grupo, clase social, región étnica o subcultura, con las variantes relacionadas a la edad, estatus y sexo. Este aspecto parece ser uno de los más complejos de esta teoría, pues no indica cómo determinar el sistema de valores de los empleados, o cómo manejarlo cuando la organización y el empleado mantienen diferentes sistemas de valores.

La complejidad que presenta investigar el sistema de valores de los empleados, ha llevado a dejar de lado información valiosa sobre la formación y mantenimiento del compromiso, aspecto que aún debe seguir estudiándose como lo muestran algunas investigaciones que han aportado datos donde el aspecto cultural y los valores de un grupo social impactan al compromiso organizacional (Arciniega y González 2006; Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky, 2002).

Por otra parte, H. S. Becker (1960) considera que “una persona siente que se ha involucrado con una organización social como un efecto de las inversiones hechas por él y sus obligaciones en su futura actividad” (p.36). Argumenta que los trabajadores permanecen en una organización y mantienen la relación laboral porque si la abandonaran, perderían las ventajas logradas en ella, dado que estas ventajas probablemente no podrían obtenerse con tanta facilidad en otra organización, al menos en el corto plazo. Los empleados por tanto, buscan capitalizar las pequeñas inversiones realizadas en el paso del tiempo y que les lleve a obtener un mejor sueldo, mayor estatus, tratamiento especial o una jugosa liquidación en caso de tener que abandonar la organización.

La teoría de “las pequeñas inversiones” se refiere, por tanto, al proceso por el que determinadas recompensas y acciones previas, determinan una línea de comportamiento del trabajador, al mismo tiempo que limitan su grado de libertad de acciones y decisiones futuras. De esta forma, las inversiones que realizan los trabajadores en la organización se acumulan y adquieren un mayor valor, siendo más difícil para ellos abandonar líneas de comportamiento consistentes y renunciar a la organización por las ventajas logradas. Igualmente la organización también hace inversiones en el empleado como inducción y capacitación en el puesto, prestaciones pagadas, que hacen que tanto el empleado como la organización se mantengan ligados y valoren las consecuencias de finalizar la relación laboral antes de tomar cualquier decisión, por las pérdidas asociadas al rompimiento de esta relación (R. B. Brown, 1996; Shore, et al., 2000).

H. S. Becker (1960) indica que la realización y mantenimiento de inversiones de los empleados ocurre por las siguientes razones:

1. La expectativa cultural generalizada que tiene el empleado acerca del compromiso como un aspecto de responsabilidad personal, que si es violada o no cumplida por el empleado conlleva penalización social como parecer una persona irresponsable y con una pobre reputación ante su grupo social.

2. Arraigo impersonal de índole burocrático, como es la pensión y jubilación, recibidos por permanecer en la organización

3. Ajuste individual por una posición social, cuando una persona se siente incapaz para un nuevo trabajo en otra organización.

4. Mejor auto imagen por permanecer en una organización y obtener logros de su actividad laboral.

5. Aspectos no concernientes al trabajo, que indirectamente influyen al empleado y que pueden afectar a su familia o su relación familiar y la relación con su comunidad.

Resumiendo, la teoría de H. S. Becker (1960) ha sido descrita como una forma de compromiso, basado en necesidades materiales de los empleados (Meyer y Allen, 1984); sin embargo, la revisión de la teoría de “las pequeñas inversiones” indica que esta aproximación es parcial, pues no todos los supuestos se refieren a ello, como es el caso de expectativas culturales generalizadas y la auto imagen, que son focalizados en el medio ambiente social del empleado así como el sentido de obligación de la gente en el trabajo. También la teoría menciona la interrelación con la familia y la comunidad en el mantenimiento del compromiso. Aspectos que en general han sido poco estudiados y por tanto no se ha determinado aún su influencia en la formación y mantenimiento del compromiso organizacional.

Por otro lado, en la utilización de esta teoría sólo se han considerado las inversiones de tiempo y esfuerzo por parte del empleado en su organización, y se pierden de vista las inversiones psicológicas como tener una actitud comprometida por alcanzar reconocimiento profesional (por sus compañeros de trabajo y en su medio ambiente social externo), la imagen personal, el status que le brinda la organización y que fortalece su autoimagen. Aspectos que el empleado pierde si deja la organización.

1.3 COMPROMISO ORGANIZACIONAL ACTITUDINAL Y CONDUCTUAL.

En la literatura científica sobre el compromiso organizacional, se ha encontrado que éste puede ser tanto un fenómeno actitudinal como conductual (Mathieu y Zajac 1990). En algunas investigaciones, se consideran ambas aproximaciones como complementarias (DeCotiis y Summers, 1987; Meyer y Allen, 1991).

Los defensores del compromiso como actitud postulan que resulta de la orientación individual hacia la organización como un fin en sí mismo, ya que las personas comprometidas manifiestan cierta intensidad en la unión psicológica (emocional) con la organización. El empleado piensa en la empresa como parte de él, originándose el compromiso al establecer una comparación entre la consistencia en las percepciones que tiene de la empresa y su auto percepción. El compromiso nace entonces de la identificación del empleado con la empresa y de las características valoradas que atribuye el empleado a la organización.

El compromiso actitudinal, por tanto, refleja una perspectiva subjetiva, que pone énfasis en las relaciones activas que establece el trabajador con la empresa. A través de estas relaciones, el empleado contribuye significativamente a mejorar y mantener la empresa. Por otra parte, la formación del compromiso actitudinal depende del intercambio que mantiene el empleado con la organización, puesto que la persona espera recibir determinadas recompensas psicológicas (por ejemplo obtener nuevos conocimientos, reconocimiento de su grupo de trabajo), y muestra que el compromiso actitudinal se asiente en principios motivacionales.

Meyer y Allen (1991) por su parte, mencionan una aproximación actitudinal en donde el compromiso surge de la información y significado que la persona da a sus experiencias con la organización que le lleva a un reconocimiento (estado psicológico consciente producido por condiciones ambientales como, por ejemplo, congruencia de metas y objetivos entre empleado – empresa, tener una identificación con la organización al punto de interpretar las ganancias o pérdidas de la empresa como propias) y de él se deriva la acción (permanencia), y anticipación de experiencias positivas (Angle y Perry 1983) apoyando así la formación del compromiso actitudinal.

Lo anterior evidencia que el compromiso se ha enfocado como una actitud, pero que aún no se tiene claro cómo se forma esta actitud en el empleado, pues se maneja tanto como resultado de la motivación del empleado y de la unión emocional con la organización, como por el reconocimiento de las ganancias y pérdidas de la relación empleado – organización.

Por otra parte, el compromiso actitudinal se ha tomado como un constructo multidimensional (O' Reilly y Chatman 1986, Reichers, 1986, 1985) en función del tipo de vínculo establecido con la empresa, aunque no queda claro cuáles serían estas dimensiones.

Se tiene cierto acuerdo de que existe un compromiso actitudinal moral (O' Reilly, Chatman y Cadwell 1991). Wiener (1982) estudió el origen moral del compromiso actitudinal centrándose en el compromiso normativo (reciprocidad empleado-empresa) y en las creencias normativas conductuales subjetivas, producto de los distintos procesos de influencia social que se desarrollan en la empresa. Este compromiso indica que el empleado se siente con la obligación moral de realizar ciertos comportamientos, como tener un mejor desempeño en su trabajo o apoyar a la empresa en cambios organizacionales o programas de capacitación. Dessler (1993) afirma que lo normativo implica que la persona actúa no sólo porque pertenece a la organización, también porque cree que es correcto hacerlo; son creencias internalizadas de la persona de su entorno familiar y de sus experiencias de socialización recibidas antes de incorporarse a la empresa y una vez dentro de la misma (Maierhofer, Kabanoff y Griffin, 2002), como valores personales y organizacionales. El compromiso moral por cubrir las metas de la organización va aparejado con sentimientos de responsabilidad hacia el grupo de trabajo, que originan la suficiente presión (evitar la desaprobación social) como para motivar conductas orientadas a alcanzar las metas del grupo de trabajo y de la organización.

Por consiguiente, el compromiso moral es contemplado como un auténtico compromiso, pues como consecuencia de las interacciones con la organización y con base en la percepción de semejanza, el empleado ha identificado e internalizado los valores de la empresa; esto es, al perseguir el éxito de la organización busca sus propios valores (Meyer y Allen, 1991). La organización se convierte entonces en un fin en sí misma.

Así, el compromiso actitudinal afectivo y el moral por referirse ambos a actitudes del empleado tienen antecedentes en variables situacionales relacionadas tanto con el puesto como con buenas prácticas de recursos humanos, lo que conlleva a una liga afectiva o a desarrollar agradecimiento con la organización.

Por otra parte, la postura conductual surge de las críticas realizadas a la aproximación actitudinal (Meyer y Allen, 1984; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin y Jackson, 1989) que plantea un compromiso formado por la relación instrumental - o intercambio - entre la persona y el entorno social. La organización, en este caso, es percibida como un medio para lograr los intereses personales, por lo cual el compromiso es un consecuente de la unión del empleado con acciones pasadas (inversiones como tiempo o esfuerzos), es decir, se centran en las conductas pasadas que unen al empleado con la empresa.

En síntesis, tanto si el empleado se compromete con la empresa debido a sus actitudes, como si lleva a cabo comportamientos extraordinarios en favor de la organización, aparece el compromiso conductual. El compromiso así formado se entiende como persistencia conductual, puesto que la conducta de compromiso, realizada bajo unas condiciones particulares, afecta su reaparición (permanencia) y lleva a un ciclo de reforzamiento.

La controversia sobre si el compromiso es actitudinal o conductual se ha visto marcada en las interpretaciones que se han hecho a la “teoría de las pequeñas inversiones”, formulada por H. S. Becker (1960) y que toman como antecedente Meyer Allen y Gellatly (1990) para hablar del compromiso de continuidad.

Para ciertos estudiosos, la teoría de H. S. Becker (1960) aporta una visión conductual: por las inversiones o contribuciones realizadas por el empleado que lo llevan al compromiso, es decir la continuación del curso de acción - la permanencia en la empresa - (Mathieu y Zajac, 1990; Mowday et al., 1982).

El compromiso desde la perspectiva conductual, por tanto, resulta de la decisión individual de permanecer en la organización, indicando el sacrificio subjetivo que supone abandonar la empresa. En este caso, el empleado reflexiona que al renunciar, pierde lo que ha conseguido (por ejemplo los beneficios como bonos, pago de cursos, etc.) o lo que puede obtener si se queda. Además, lleva a cabo la anticipación del costo psicológico que supone el poner en práctica acciones alternativas como por

ejemplo: perder el estatus y el reconocimiento que tiene en la organización. La pérdida de estas pequeñas inversiones ante un cambio de empleo, disminuyen el atractivo de las oportunidades alternativas que el trabajador pueda percibir (Akhtar y Tan, 1994). Lo anterior aumenta el valor que el trabajador atribuye a las experiencias en la organización, viéndolas de forma positivas y así justifica su permanencia en la empresa. Los costos se convierten entonces en precursores del compromiso.

De la anterior revisión, se hace evidente que el compromiso se manifiesta como un constructo complejo en donde principalmente se resalta la interacción empleado-empresa. Las aproximaciones teóricas indican que el empleado manifiesta un reconocimiento de tener que dar o hacer algo en relación con la organización, esperando que este esfuerzo le lleve a tener recompensas por la reciprocidad de la organización y estas recompensas no necesariamente conllevan dinero o beneficios económicos, sino ganancias psicológicas que mantienen al empleado ligado a su organización.

1.4 DIMENSIONES Y FASES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

No existe un acuerdo generalizado sobre cuantas son las dimensiones necesarias para explicar el compromiso organizacional ni tampoco su número (Morrow, 1983; Reichers, 1985; Frutos, et al., 1998; Gracia, et al., 2001; Cooper-Hakin y Viswesvaran, 2005).

En sus investigaciones acerca del compromiso organizacional, Allen y Meyer (1996, 1990) y Meyer, et al., (1990) identificaron diferentes componentes del compromiso organizacional de acuerdo a la teoría de “las pequeñas inversiones” de H. S. Becker (1960) y el modelo propuesto de Mowday et al., (1982). Estos componentes del compromiso organizacional son:

- ❑ **Compromiso de continuidad.** Manifiesta el apego del empleado a la organización por las ganancias económicas que se le brindan. Permanece en la organización porque han invertido tiempo, esfuerzo y/o dinero y el renunciar significaría perder lo invertido. En este tipo de compromiso también el empleado valora la oportunidad que tiene para conseguir otro trabajo con el sueldo, prestaciones y condiciones similares a las que se le brindan en su organización actual. El desempeño de los empleados en este caso es del mínimo esfuerzo, pues su objetivo personal no es contribuir al crecimiento de la organización sino permanecer en ésta. Su esfuerzo está enfocado por tanto a dar el mínimo y cumplir con lo estrictamente necesario para no tener problemas y seguir trabajando en la organización. El mínimo esfuerzo no es necesariamente poco esfuerzo, ya que en la medida que el empleado observa que su trabajo y estabilidad peligra, son capaces de realizar grandes esfuerzos para no perderlo. Por el contrario, si los trabajadores perciben que la retribución está asegurada, el esfuerzo será tan cercano a cero como la organización lo tolere. Presenta a su vez dos subdivisiones: sacrificio personal y falta de alternativas disponibles para obtener un nuevo empleo (Meyer, et al., 2002).

- ❑ **El compromiso afectivo** surge cuando el trabajador se involucra emocionalmente con la organización y establece lazos emocionales al percibir la satisfacción de sus necesidades y expectativas, lo que le lleva a buscar también el bienestar de la organización. Se vincula con experiencias y condiciones favorables de la empresa, prácticas adecuadas de gestión de recursos humanos, así como condiciones laborales gratificantes (oportunidades de aprendizaje o desarrollo profesional) que llevan a un marcado orgullo de pertenencia al empleado (expresar a familiares y amigos su emoción por ser parte de la misma). De igual forma, se evidencia un interés del empleado por los problemas de la organización, siendo solidario y cooperativo cuando las cosas funcionan mal. En términos coloquiales se dice que el empleado que tiene un alto compromiso afectivo “tiene bien puesta la camiseta” (Arciniega 2002). Además de manifestar entusiasmo, dedicación, laboriosidad, una buena predisposición a los cambios organizacionales, disposición a aportar mayor tiempo de lo establecido a la organización, y responder de forma favorable a prácticas de gestión de Recursos Humanos. Igualmente el compromiso afectivo tiende a aumentar en la medida en que los empleados experimentan mayor autonomía, responsabilidad y significación de su trabajo (Arciniega 2002). Esta dimensión del compromiso se asemeja al compromiso actitudinal con la organización que establece Mowday et al., (1982), que mencionan elementos de unión emocional con la empresa.

□ **El compromiso normativo.** Al igual que el compromiso afectivo, indica un aspecto emocional y consiste en un fuerte sentimiento de obligación por parte del empleado por permanecer en la organización. El sentimiento de obligación y lealtad tiene sus orígenes en los antecedentes familiares del empleado y sus primeras experiencias laborales, donde aprendió a ser leal con la empresa que lo contrató. Por tanto, el empleado puede llegar a desarrollar un fuerte sentimiento de obligación a permanecer en su empresa por considerar que tiene una deuda, por las oportunidades y recompensas que se le brindaron (sueldo, promociones, capacitación, etc.) que son altamente valoradas por los trabajadores. Por otra parte el empleado con alto compromiso normativo puede actuar “más allá de su deber” y tomar iniciativas que resulten beneficiosas para la organización, independientemente de si esta conducta es evaluada o recompensada. El compromiso normativo incluye también una liga con los compañeros de la organización pues éstos proveen de señales, signos o información que facilitan la adaptación del nuevo empleado a la organización, pero que le llevan después a sentirse comprometido con su grupo por la ayuda que le brindan. Por tanto, resulta un tanto difícil ubicar el foco real de este apego psicológico de naturaleza afectiva. Además, en esta dimensión Meyer y Allen (1991) engloban dos vertientes que no se han diferenciado adecuadamente como es por una parte la obligación moral desarrollada en el empleado por haber recibido ciertos beneficios de la organización que retribuye con lealtad. La otra vertiente no diferenciada es el desarrollo del compromiso como una característica personal del empleado dado que involucra creencias, valores y socialización del individuo que le llevan a actuar responsablemente ante los compromisos adquiridos. Por lo tanto ante un compromiso normativo el empleado presenta dos tipos de respuestas, por un lado una conducta de lealtad y en el otro caso una conducta responsable.

Meyer y Allen (1991) indican que los empleados pueden experimentar varios grados de estos componentes del compromiso organizacional. Los componentes del compromiso organizacional de acuerdo con estos autores, también han sido aplicados en diferentes investigaciones en relación al compromiso ocupacional y de carrera.

Esta clasificación de Meyer y Allen (1991) es actualmente la más utilizada en las investigaciones acerca del compromiso organizacional (Arciniega y González, 2006;

Harrison y Hubbard, 1998; Reichers, 1986). En otros casos, esta clasificación ha servido para argumentar que ciertas dimensiones o componentes del compromiso organizacional son realmente aspectos autónomos del compromiso debido a que cada una de las dimensiones del compromiso organizacional posee antecedentes y consecuentes que parecen ser independientes. En las investigaciones de Angle y Perry (1981), por ejemplo, se distingue entre compromiso de valor (el compromiso de soporte a las metas organizacionales) que se asemeja al compromiso normativo y el compromiso de permanencia (compromiso a retener a los miembros de la organización).

Por otra parte, en las revisiones posteriores a la definición de Mowday et al., (1982), el compromiso actitudinal se reconceptualiza como un constructo multidimensional. Morrow (1983) menciona que los conceptos de compromiso son redundantes e indica una clasificación que incluye las siguientes dimensiones: valor del trabajo en sí (ética protestante) compromiso de carrera, involucramiento con el puesto, compromiso con la organización y compromiso de unión. Por su parte Reichers (1986, 1985) ha propuesto “focos del compromiso”, al referirse a aquellos aspectos a los cuales los empleados están comprometidos y es una dimensión importante que valora el apego al trabajo y postula que éste incluye a compañeros, superiores, subordinados, clientes, considerando los grupos e individuos que conforman la colectividad de la organización.

Becker y Billings (1993) en sus investigaciones sobre este constructo determinaron perfiles del empleado basados en los diferentes aspectos que mantienen a los empleados en la organización y que contribuyen positivamente a la eficacia de la empresa, de aquellos otros que también quieren permanecer pero contribuyen poco a su organización. Los cuatro perfiles que sugiere T. E. Becker (1992) y Becker y Billings (1993), son: Compromiso local (empleados que están ligados con su supervisor y su grupo de trabajo), Compromiso global (ligados con la alta gerencia y la organización), Compromiso de comité (ligados tanto con el centro local como global), y No comprometidos (empleados que no están atados ni con el centro local ni global).

Otros investigadores como O' Reilly y Chatman (1986), han puesto un mayor énfasis en las definiciones de compromiso actitudinal, donde se menciona el desarrollo de una liga psicológica como proceso de identificación o atadura moral (compromiso normativo) y la atadura basada en un involucramiento calculativo o de intercambio (compromiso calculativo). Desde esta perspectiva, la liga de un trabajador resulta de la identificación con los atributos, motivos y valores de su organización que son aceptados e incorporados al individuo. Esta liga psicológica refleja el grado en que el individuo internaliza y adopta características o perspectivas de la organización. La atadura psicológica del compromiso se fundamenta en tres aspectos independientes: a) Cumplimiento o involucramiento instrumental, ocurre cuando las actitudes y conductas son adoptadas para obtener ciertas recompensas específicas o evitar ciertos castigos; b) Identificación, cuando las actitudes y conductas están basados en un deseo de afiliación; c) Internalización porque las actitudes y conductas adoptadas son congruentes con el sistema de valores del empleado. Esta explicación del compromiso basado en la identificación no clarifica cuáles son las necesidades y valores relevantes de la organización que facilitan la liga del empleado. Este modelo no ha sido suficientemente probado y requiere por tanto de más investigaciones que apoyen esta perspectiva de estudio.

DeCottis y Summers (1987) a su vez, mencionan que en el compromiso actitudinal “el empleado acepta e internaliza las metas y valores de una organización y toma su rol organizacional en términos de su contribución a las metas y los valores organizacionales, aparte de cualquier instrumentalidad personal que pueda estar inmersa en su contribución” (p.448). Para estos investigadores el compromiso se integra por dos dimensiones: internalización e implicación.

Finalmente, Brickman (1987) describe dos fases del compromiso que indican un paralelismo entre lo afirmado por Meyer y Allen (1991). Él sugiere que todo compromiso contiene dos elementos: uno positivo de “querer”, un elemento negativo de “tener que”, y un vínculo entre los dos. Afirmación similar a lo expresado por Meyer y Allen (1991) en su modelo donde el “querer” está centrado en el compromiso

afectivo y el “tener” se refiere al compromiso de continuidad. Brickman (1987), a su vez, menciona que el compromiso positivo tiene un elemento negativo que es la pérdida de tiempo para realizar otras obligaciones o deseos. Y el compromiso negativo presenta un elemento positivo, que es el conocer que uno hace consistentes inversiones o tiene ciertas ganancias por estar en la organización. Brickman (1987) agrega que, cuando el elemento positivo domina en el trabajador, el resultado del compromiso está caracterizado por el entusiasmo. El compromiso en este caso puede ser descrito como una experiencia de crecimiento cuando los trabajadores actúan con un total involucramiento en alguna actividad. Si el elemento negativo del compromiso impera se caracteriza por persistencia y la conducta es mantenida pero sin entusiasmo.

Hasta aquí se han mencionado los principales enfoques, teorías y clasificaciones acerca del compromiso organizacional y, como se puede notar la literatura puede dar lugar a interpretaciones poco exactas ya que menciona una diversidad de definiciones y conceptualizaciones (Tabla 1) que tienen pocos puntos de acuerdo, siendo necesario llevar a cabo nuevas investigaciones que permitan clarificar totalmente el compromiso organizacional, como lo indican trabajos posteriores (Gracia et al., 2001) que retoman la conceptualización del compromiso organizacional, y otros revisan las dimensiones de este constructo (Cooper-Hakin y Viswesvaran 2005) encontrando que aún se mantienen vigentes algunos desacuerdos, además que las diferentes posiciones de estudio han llevado a considerar distintas variables en su formación y sostenimiento.

Tabla 1. Dimensiones y Fases del Compromiso Organizacional

Autor	Posición	Dimensiones	Fases
Mowday (1982)	Actitudinal	Unidimensional.	❖ Anticipación ❖ Iniciación ❖ Establecimiento
Meyer y Allen (1996, 1990)	Actitudinal y conductual	Tres dimensiones ❖ Afectivo, ❖ Normativo ❖ de Continuidad	
Morrow (1983)	Actitudinal	Multidimensional: ❖ Valor al trabajo en sí ❖ Compromiso de carrera ❖ Involucramiento al trabajo ❖ Compromiso a la organización ❖ Compromiso de unión	
Reichers (1986, 1985)	Actitudinal	Multidimensional Centro del compromiso: ❖ compañeros ❖ subordinados ❖ superiores ❖ clientes	
T. E. Becker (1992), Becker y Billings 1993)	Actitudinal	Multidimensional: ❖ Local ❖ Global ❖ De comité ❖ No comprometido	
O'Reilly y Chatman (1986)	Actitudinal y conductual	Dos dimensiones: ❖ Normativo ❖ Calculativo	Aspectos: *Cumplimiento *Identificación *Internalización
DeCottis y Summers (1987)	Actitudinal	Dos dimensiones: ❖ Internalización ❖ Implicación de metas	
Brickman (1987)	Actitudinal	Dos dimensiones: ❖ Compromiso positivo ❖ Compromiso negativo	

1.5 MEDICION DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

A medida que fue tomando importancia el conocimiento del compromiso organizacional y su interrelación con diferentes variables, igualmente se desarrollaron instrumentos apegados a la conceptualización del investigador pero, estos instrumentos han mostrado no ser del todo efectivos para poder discriminar entre los trabajadores comprometidos y aquellos que no lo están, evidenciando de esta forma inconsistencias teóricas y metodológicas.

Una de las primeras medidas que toma la “teoría de las pequeñas inversiones, fue la **Escala R-TS**, desarrollada por Ritzer y Trice (1969) que incluye tres opciones de respuesta, indicando la probabilidad de que el empleado se sienta bien en la organización (definitivamente cierto, cierto y definitivamente no cierto). Mide cinco características del compromiso: responsabilidad, oportunidades, pago, status y libertad de acción en el trabajo. Esta escala fue después modificada por otros investigadores (Hrebiniak y Alutto, 1972), y pasó a ser la **Escala H-AS**, como una versión corta de la anterior y se redujo a medir cuatro aspectos: pago, status, libertad de acción en el trabajo y redes sociales. Ejemplo de los reactivos de esta escala son: “dejaría la organización por un ligero cambio en el pago” y “dejaría la organización por un poco más de libertad de ser creativo profesionalmente”.

Por su parte, Porter, et al., (1974) desarrollan el **Cuestionario de Compromiso Organizacional y Rotación**, (*Organizational Commitment Questionnaire*, OCQ por sus iniciales en lengua inglesa), retomando la definición de los autores en los siguientes aspectos: deseo de permanecer en la organización, mantener altos niveles de esfuerzo y aceptación de metas y valores organizacionales. Este cuestionario es uno de los más utilizados para medir este constructo. Los reactivos reflejan una combinación de actitudes que enfatizan el involucramiento moral del empleado con la organización, más que el contenido afectivo. Este instrumento se formó inicialmente con 15 reactivos (Mowday, Steers y Porter 1979; Porter, et al., 1974) y en la versión corta quedaron fuera 6 reactivos que tenían una connotación negativa (“Siento muy poca lealtad a esta organización”, o “No hay mucho que se gane con quedarme

indefinidamente en esta organización”). Actualmente se utiliza con mayor frecuencia en las investigaciones la versión corta de 9 reactivos desarrollada por Mowday, et al., (1982) (“A mi realmente me importa el destino de esta organización”, “Estoy muy orgulloso de decirle a otros que soy parte de esta organización”). Cuando el empleado obtiene altas calificaciones en este cuestionario se debe a que la persona concuerda con las metas organizacionales, que intenta mantenerse como miembro de la organización por un buen tiempo, y que tiene actitudes positivas con su empresa. El empleado con un bajo puntaje podría verse como no comprometido, pero también refleja que evaluó negativamente algunos aspectos de su organización y que a pesar de ello lleva a cabo actos comprometidos y desarrolle bien su trabajo.

En la utilización del Cuestionario de Compromiso Organizacional y Rotación, (OCQ) estudios como los de Bozeman y Perrewé (2001) indican serias limitaciones en la predicción de medidas de rotación, pues el cuestionario no puede utilizarse para anticipar conductas de salida o renuncia de los empleados debido a que se enfocan a tratar el compromiso organizacional como un constructo global actitudinal. Segundo, el contenido del OCQ no es exclusivo del compromiso organizacional en la intención de permanencia sino que puede deberse a otros aspectos como la satisfacción en el trabajo.

Considerando la información anterior, Ferris y Aranya (1983) realizaron un estudio donde se comparó el OCQ con la escala H- AS en una muestra de 105 contadores en Canadá. En general el resultado fue poco consistente entre las dos medidas, aunque se evidenciaron algunas diferencias: la edad y la percepción de alternativas en el trabajo se relacionaron significativamente con el OCQ, pero no con la escala H- AS. El sexo y el número de hijos de los empleados correlacionaron con la escala H-AS pero no con el OCQ, aunque esta correlación fue muy baja (entre .06 y .10). Además la relación entre el compromiso y la satisfacción en el trabajo fue significativamente mayor en el OCQ que en la Escala de H-AS. Finalmente, los resultados de este estudio sugieren que el Cuestionario de Compromiso Organizacional (OCQ), produce una medida más eficiente del compromiso organizacional.

Meyer y Allen (1984) desarrollaron el **Cuestionario de Compromiso Organizacional**, es el otro instrumento más utilizado en la literatura internacional para medir este constructo. En su elaboración se tomó la “teoría de las pequeñas inversiones” de H. S. Becker (1960), y las investigaciones de Porter et al., (1974) y Mowday et al., (1979; 1982). El instrumento consta de tres escalas: la afectiva, normativa y la de continuidad.

Cabe señalar que para la validación del Cuestionario de Compromiso Organizacional, Meyer y Allen (1988) realizaron un estudio donde se comparó este instrumento con los 15 reactivos de la escala de R-TS, cuatro reactivos de la escala de H-AS y el OCQ. La población constó de 64 hombres y mujeres de un curso de estudiantes de psicología. Como resultados del estudio se encontró que las escalas de H-AS y R-TS, no son una medida adecuada de compromiso conductual ya que están saturadas con aspectos de compromiso afectivo. El R-TS y el H-AS correlacionan significativamente con la escala de compromiso afectivo y el OCQ pero no con la escala de compromiso de continuidad. Igualmente Meyer y Allen (1991) aportan evidencia de la validez discriminante de las dimensiones de su cuestionario, en un análisis factorial exploratorio y encuentran tres componentes, los cuales coinciden con los componentes propuestos.

Es importante destacar, que la escala de Compromiso Organizacional de Meyer et al., (1993) ha ido evolucionando conforme los autores han investigado y probado su modelo original. Una primera versión, incluyó 8 reactivos en cada escala. Compromiso afectivo (“Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos”), compromiso normativo (“Pasar de una organización a otra no me parece del todo ético”) y de continuidad (“En este momento estar con mi organización es un asunto de necesidad tanto como de deseo”).

Posteriormente, el instrumento original de 24 reactivos se modificó y se quitaron 2 reactivos en cada escala y pasó a ser de 18 reactivos: compromiso afectivo (“Esta organización significa mucho para mí”), compromiso normativo (“Estoy en deuda con la organización), compromiso de continuidad (“Hoy permanecer en esta organización

es una cuestión tanto de necesidad como de deseo”). El siguiente cambio aparece en Meyer y Allen (1997) donde se revisa nuevamente el instrumento de compromiso organizacional y se modifican algunos reactivos principalmente en la subescala de compromiso normativo.

Por otra parte McGee y Ford (1987) discuten la composición de la escala de continuidad de Meyer y Allen (1991), al encontrar que se desdoblaba en dos factores: un componente de “*alto sacrificio personal*” (asociado a los costes de abandonar la organización) y un componente de “*escasez de alternativas percibidas*” (relacionado con la falta de posibilidades de encontrar un empleo). Meyer, et al., (1990) y Hackett, Bycio y Hausdorf (1994) encontraron evidencia empírica del desdoblamiento de la escala en dos factores. Si bien, la escala se sigue utilizando de forma unidimensional. Meyer, et al., (2002) comentan en su meta análisis que las subdimensiones del compromiso de continuidad están más correlacionadas que el reporte inicial de McGee y Ford, (1987) lo que hace necesario mejorar esta escala en futuras investigaciones.

Otras investigaciones han mostrado una alta correlación entre la escala de compromiso afectivo y normativo, que hace suponer que representan diferentes tipos de compromiso (McGee y Ford, 1987); pero en otras investigaciones, estas escalas han mostrado una alta correlación que ha llevado a cuestionar el mantenerlas separadas por lo que se sugiere que se integren en una sola medición actitudinal (Ko, Price y Muller 1997). En este caso la teoría justifica plenamente la oblicuidad de las escalas porque se supone la existencia de una correlación entre los factores obtenidos dada la naturaleza afectiva de los constructos. Por lo que toca al compromiso de continuidad se supone una ortogonalidad que indica independencia con las otras dimensiones (Arciniega 2001).

El cuestionario de Compromiso organizacional en la investigación de Hercovith y Meyer (2002) sirve de base para estudiar los cambios organizacionales que tienen las compañías por aspectos como la globalización, y que lleva a los empleados a enfrentar modificaciones frecuentes en su entorno laboral y transformar su

compromiso organizacional. La adaptación del instrumento quedó también con 18 reactivos en tres dimensiones: afectiva (“El cambio es una buena estrategia para esta organización”), normativa (“Yo no me siento culpable por oponerme a este cambio”) y de continuidad (“No tengo más opción que aceptar este cambio”).

Como se mencionó, los dos instrumentos, el Cuestionario de Compromiso Organizacional y el Cuestionario de Compromiso Organizacional (OCQ), son los de mayor utilización en la mayoría de las investigaciones sobre este constructo. Cabe resaltar que en algunos estudios según el enfoque del investigador se utiliza uno de los dos instrumentos (Arciniega y González, 2006; Harrison y Hubbard, 1998; Reichers, 1986), pero también encontramos que se utilizan ambos (Hackett, et al., 1994), o bien se toma la escala de compromiso de continuidad de Meyer y Allen (1991), con el OCQ; en otros casos las dos escalas (de continuidad y afectivo) con el OCQ (Vanderberg y Self, 1993), también se toma la escala de compromiso afectivo con el OCQ (Rhoades, Eisenberger y Armeli, 2001) o dos de las escalas del modelo de tres componentes (Chiu, 2002).

La variabilidad en el uso de estos dos instrumentos por parte de los investigadores indica que aún quedan algunos espacios de conocimiento acerca de este constructo que no han sido convenientemente explicados. En primer lugar se sugiere que el compromiso actitudinal postulado por Mowday et al., (1979) es similar al compromiso afectivo de Meyer et al., (1991) dado que los dos miden el aspecto actitudinal del compromiso, lo que muestra que existen ciertas diferencias que llevan a tener dos tipos diferentes de compromisos actitudinales que hacen que en los instrumentos de medición no se les tome como iguales. Por otra parte el compromiso actitudinal definido por Mowday et al., (1979) menciona un aspecto de lealtad que expresa el deseo personal de permanecer y seguir integrado a la empresa pero este deseo puede partir de la percepción de la falta de alternativas aspecto que vincularía el compromiso actitudinal con el componente de continuidad del modelo de compromiso organizacional de Meyer et al., (1991) que también estaría muy vinculado con el componente normativo que igualmente considera aspectos de lealtad. Por ello en algunas investigaciones se ha optado por la aplicación de ambos instrumentos para tener una medida más confiable del compromiso organizacional.

Es importante resaltar que estos instrumentos se toman como base para realizar comparaciones o para validar nuevos instrumentos como en el caso de Shore, et al., (2000) pues actualmente existen pocos instrumentos para medir este constructo fuera de los ya mencionados y se limitan a ser manejados en sólo una o dos investigaciones, sin trascender en posteriores estudios. Ejemplo de lo anterior lo encontramos en las tres escalas siguientes.

O' Reilly y Chatman (1986) consideraron el compromiso organizacional como "Una atadura psicológica que une al empleado con su organización" (p. 492), y que indica que el compromiso es un constructo tridimensional conformado por: identificación, cumplimiento e internalización. Desarrollaron una escala de compromiso organizacional para corroborar su modelo, con 21 reactivos, siete para cumplimiento ("Yo no veo razón para dedicar un esfuerzo extra en beneficio de mi organización") siete reactivos para reflejar identificación con la organización ("Esta organización tiene una tradición de ser exitosa y digna de ser considerada para trabajar") y siete para internalización ("Desde que me uní a esta organización mis valores personales y los de la organización se han vuelto similares). Los resultados de la aplicación del cuestionario en la investigación realizada por O' Reilly y Chatman (1986) indicaron que las dimensiones de internalización e identificación se combinaron formando una sola subescala pero se mantuvo diferenciada la tercer subescala de cumplimiento. Los resultados reportados muestran dificultad para probar el modelo de estos investigadores más por el instrumento de medida que por el modelo en sí, el cual muestra un gran paralelismo con el modelo de Meyer y Allen (1991).

Shore, et al., (2000) a su vez, desarrollaron una escala de Compromiso Organizacional que retoma la teoría de "las pequeñas inversiones" en aspectos no considerados en otros cuestionarios. La escala está conformada por 32 reactivos y los factores estudiados son: responsabilidad organizacional ("Me siento obligado con mi organización actual"), aspectos no directamente relacionados con el trabajo ("Cambiar de trabajo podría causar un problema para mi familia"), sustitución ("Sería difícil para mi organización reemplazarme"), argumentos burocráticos ("Mi organización me provee de seguridad laboral") y ajuste a posiciones sociales (La mayoría de mis

habilidades de trabajo son únicamente relevantes para esta organización). Los resultados muestran que tres de las categorías: argumentos burocráticos, ajuste a posiciones sociales y aspectos no directamente relacionados con el trabajo fueron consistentes con la teoría de H. S. Becker (1960). El factor asociado con responsabilidad correlacionó con medidas de compromiso organizacional (CCS, NCS, ACS, y el OCQ).

El cuestionario de Shore, et al., (2000) la teoría de “las pequeñas inversiones” y el modelo de tres componentes de Meyer y Allen (1991) sirven posteriormente de base para la construcción de la escala de Powell y Meyer (2003). La escala de 39 reactivos, se conformó con siete categorías: expectativas de otros (“Las expectativas que tiene mi jefe de mi al estar en esta organización”), argumentos burocráticos impersonales (“Un bono de productividad que da esta organización”), auto imagen (El respeto y prestigio que recibo de trabajar en esta organización), ajuste individual (“el tiempo que he destinado recientemente actualizando mis conocimientos y habilidades para el beneficio de la organización), aspectos no concernientes al trabajo (tener que dejar a mi familia o amigos en mi comunidad presente), ausencia de alternativas (“la alta tasa de desempleo en gente con mi misma ocupación”) y condiciones de satisfacción.(“tener que dejar a la gente con la que disfruto trabajando en esta organización”). Se encontró que los factores de expectativas culturales generalizadas y auto imagen correlacionaron más fuertemente con el compromiso normativo que con el de continuidad, lo que sugiere que el compromiso normativo es una forma de inversión más sensible a normas sociales y a penalidades asociados con falta de cumplimiento.

La contribución de esta escala es la evidencia de ligar las inversiones que lleva a cabo el empleado con el compromiso afectivo y normativo. En resumen, los instrumentos utilizados para medir el compromiso de los empleados, los dos más utilizados son el Cuestionario de Compromiso Organizacional (OCQ), y el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1997, 1984). El primero sólo retoma la posición actitudinal y en el caso del segundo instrumento se ha visto que no todas las escalas funcionan adecuadamente en poblaciones y países con

diferente culturas específicamente en las escalas de compromiso de continuidad y normativo, lo que supone problemas en la generalización de los resultados en otras poblaciones de trabajadores. Por tanto al tratar de estudiar la formación y mantenimiento del Compromiso Organizacional en trabajadores mexicanos se hace necesario elaborar instrumentos que tomen en cuenta los aspectos culturales y que se enriquezcan, además, con los resultados de los otros instrumentos reportados por la literatura para, así, tener mediciones válidas y confiables que nos arrojen mayores datos sobre el Compromiso Organizacional en nuestro país.

2. MODELOS SOBRE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Existen diversos modelos que explican la forma en que el compromiso organizacional se presenta en los empleados. Son principalmente dos las posiciones desde las que se parte para explicar este constructo: actitudinal y conductual. En este capítulo se revisan los cuatro modelos más difundidos en la literatura internacional. En general, los estudios destacan la importancia que las experiencias laborales tienen en la formación del compromiso de los empleados.

Los modelos que se presentan siguen en algunos casos, una perspectiva transversal pues estudian el compromiso en un determinado momento de la organización sin tener en cuenta los cambios constantes en la relación empleado-organización (De Cottis y Summers 1987; Mathieu 1988 y 1991; Mathieu y Hammel, 1989). Otros por el contrario, han tomado una perspectiva longitudinal y muestran que tanto los factores previos al ingreso del empleado como los posteriores, adquieren una gran importancia en la formación y mantenimiento del compromiso organizacional (Maier y Brunstein 2001; Meyer, Irvin y Allen, 1998; Mowday et al., 1982; Reichers 1986).

2.1 MODELO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE STEERS (1977)

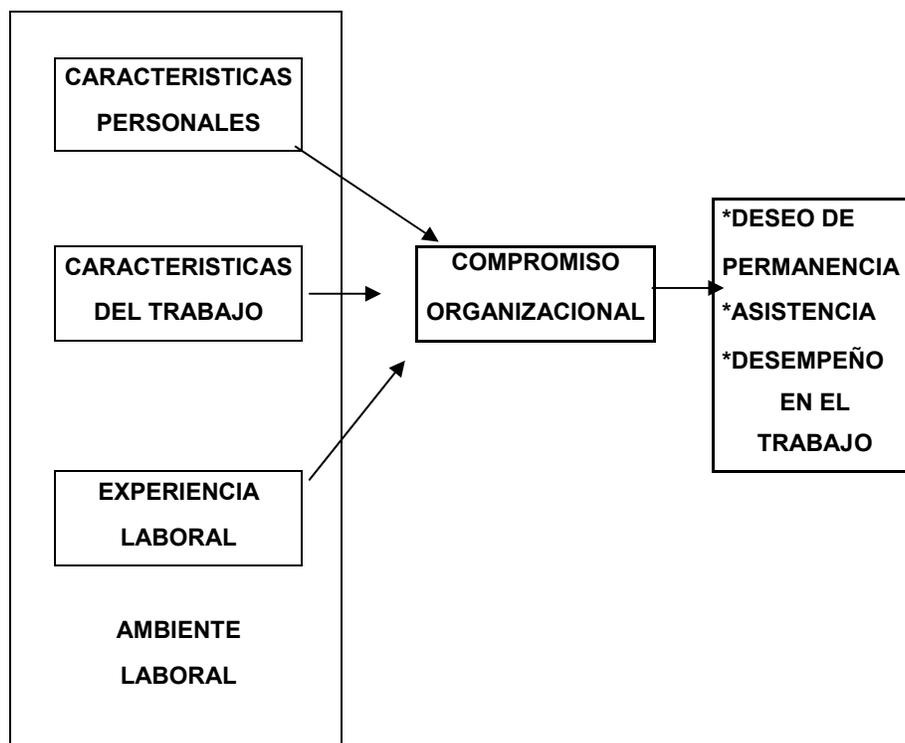
Uno de los primeros que trata de explicar la formación del compromiso desde una postura actitudinal es el de Steers (1977). Este investigador se enfoca en estudiar tres tipos de variables como antecedentes en la formación del constructo:

- ❖ Personales, que definen al individuo (edad, educación, intereses).
- ❖ Del trabajo, como variedad de tareas, oportunidad de interacción social, autonomía y retroalimentación.
- ❖ Experiencias en el trabajo, que influyen al empleado durante su estancia en la organización.

Como variables consecuentes se tomaron el desarrollo del empleado, el deseo y el

intento de permanecer en la empresa (Figura 2).

Figura 2 Modelo de Compromiso Organizacional de Steers (1977).



Fuente: Antecedents and outcomes of organizational commitment, por R. M. Steers, (1977). *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56, p. 47.

Steers (1977) distingue en las experiencias del trabajo, el proceso de socialización, por la fuerte influencia en la formación de una liga psicológica con la empresa. Incluye las actitudes de grupo, la percepción de inversiones personales y las expectativas de recompensas que puede esperar el empleado de la organización. Señala que los empleados ingresan con ciertas necesidades, deseos, habilidades y esperan encontrar un medio ambiente organizacional que satisfaga estas necesidades, pero que también les permita desarrollar sus habilidades. Si se les proporciona este entorno, el compromiso de los trabajadores se incrementa. Comenta, por otra parte, que los empleados con altos niveles educativos, esperan mayores recompensas de la

organización y al no tenerlas, su vínculo disminuye pero incrementa su compromiso de carrera o profesión.

También de acuerdo con este modelo, se afirma que el empleado que tiene un alto compromiso con las metas de la organización y mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, evidencia un alto deseo de permanencia. Finalmente, Steers (1977) hipotetizó que el compromiso se relaciona con el desarrollo laboral y con el esfuerzo aplicado al trabajo, afirmación que no pudo ser probada en su estudio. Sostiene que hay tanto un compromiso activo como pasivo. El compromiso actitudinal es un compromiso pasivo ya que no se refleja en conducta intencional de esfuerzo y el compromiso activo por el contrario lleva a acción del empleado hacia su organización. Steers sin embargo, no clarifica cómo el compromiso actitudinal se transforma en conducta de los empleados enfocada en esfuerzo y en su futuro desarrollo.

2.2 MODELO DE MOWDAY, PORTER Y STEERS (1982)

El modelo de Mowday et al., (1982) es el más difundido en la aproximación actitudinal e indica que el compromiso se forma cuando la identidad de la persona se liga a la organización (Sheldon 1971 p. 143 citado en Mowday, Steers y Porter, 1979). Para estos investigadores el compromiso es unidimensional y establece la relación activa que mantiene el empleado con su organización, ya que contribuye significativamente al logro de objetivos organizacionales, se forma a lo largo del tiempo y representa la adaptación del recién llegado a su entorno durante la socialización. Mowday et al., (1982), distinguieron **tres etapas** en el desarrollo y establecimiento del compromiso de los empleados:

Anticipación, se da previa al ingreso del aspirante. En esta etapa el nuevo empleado quiere comprometerse con la organización. Incluye tres aspectos interrelacionados en la formación del compromiso pre-entrada: que son las experiencias previas del candidato con la organización, creencias anticipadas que la persona tiene

sobre el trabajo y circunstancias que condicionan la decisión individual a ingresar como empleado a la empresa.

Segunda, de **iniciación**, ocurre en los meses posteriores a la entrada y durante ella surge en el empleado un compromiso temprano. El compromiso de los primeros meses está en función directa con las experiencias de trabajo de los primeros días y del período de socialización del empleado en la organización. Se considera que las interacciones sociales que el empleado realiza con compañeros de trabajo, superiores o clientes, las políticas organizacionales y la comparación con las expectativas iniciales condicionan el desarrollo de expectativas, actitudes y conductas futuras comprometidas.

El **establecimiento** se caracteriza porque el nivel de compromiso se fortalece y estabiliza al paso del tiempo. En esta etapa resulta relevante la antigüedad del empleado en la organización, las aportaciones realizadas para el logro de objetivos organizacionales, el tipo de puesto (que le significan al empleado mayor responsabilidad, desafío, autonomía, autoridad) y las condiciones de trabajo, que son entre otras, variables responsables de que el compromiso del empleado se establezca, incremente o incluso disminuya.

Diversos estudios empíricos parten de la posición actitudinal y retoman lo dicho por Mowday et al., (1979, 1982), como el de Boshoff y Mels (2000), Farkas y Tetrick (1989), Meglino, Ravlin y Adkins (1989); Reichers (1986), Tannenbaum, Mathieu, Salas y Canon-Bowers (1991), Vandenberg y Self (1993),

2.3 MODELO DE TRES COMPONENTES DE MEYER Y ALLEN (1991)

Otro de los modelos más importantes para explicar el compromiso organizacional es el de Meyer y Allen (1991). Es importante resaltar que estos autores son quienes mayor número de investigaciones tienen sobre el compromiso organizacional, su modelo ha sido probado por ellos considerando diferentes aspectos en sus investigaciones como el enfocarse en algunos casos a estudiar las variables antecedentes tanto

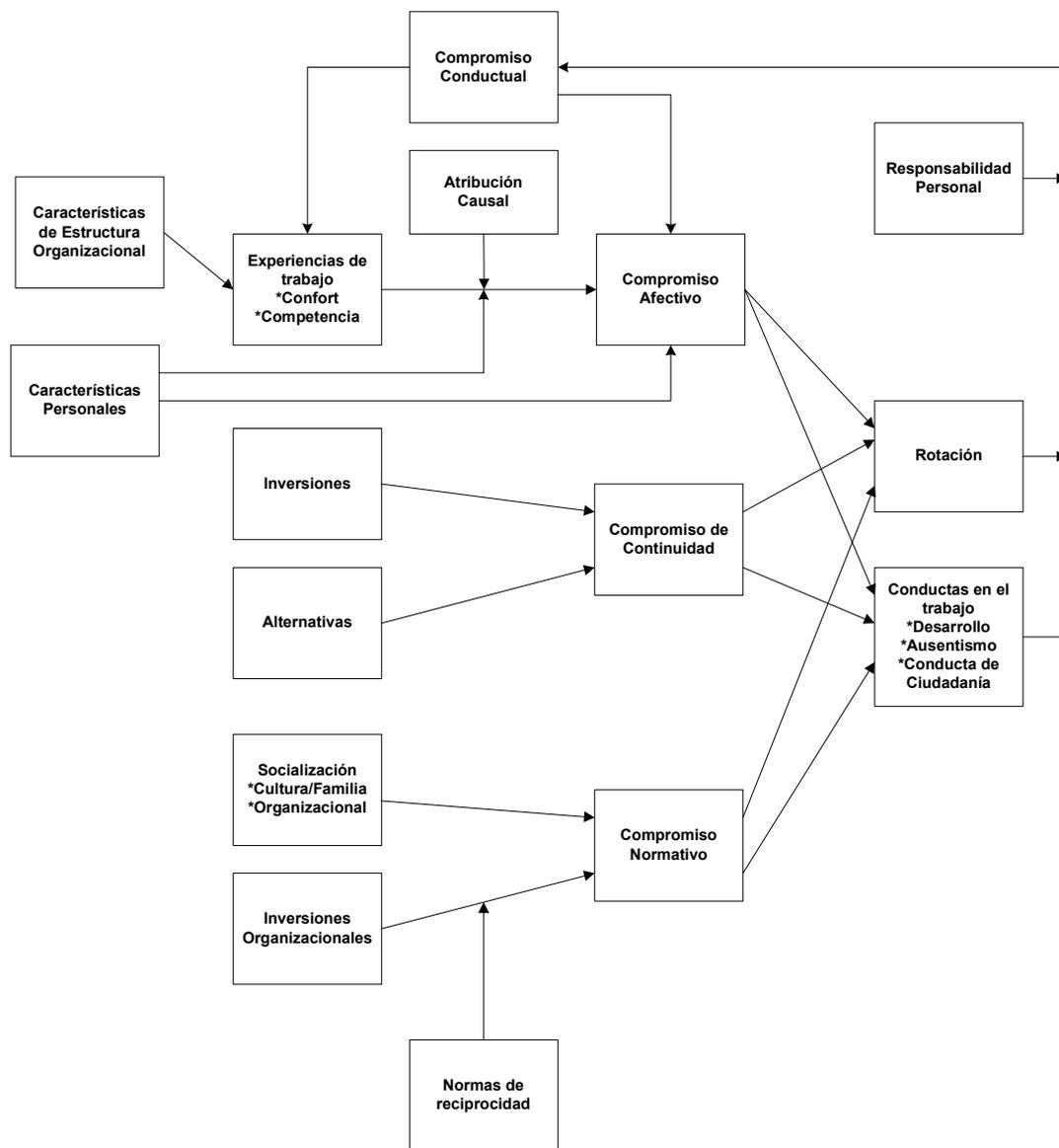
organizacionales como las que tienen que ver con el empleado y sus valores. Los consecuentes y correlatos también han sido motivo de interés en sus investigaciones además de generalizar su modelo a otros tipos de compromiso como es el de carrera.

Sus estudios son tanto longitudinales (aportan información sobre cómo diversos factores organizacionales van modificando el compromiso del empleado en el tiempo) (Meyer y Allen, 1988), como transversales (permite tener información sobre la influencia del compromiso en un determinado momento de la organización) (Hercovich y Meyer 2002). Así mismo, retoman información de otros investigadores sobre el resultado de su modelo aplicado en diferentes culturas (Meyer, et al., 2002), lo que les ha permitido ajustar su modelo original para tener mayor validez en la explicación del compromiso organizacional. Por ello se hace necesario dar una breve revisión a los principales trabajos de estos investigadores, las aportaciones y los puntos de controversia sobre su enfoque.

Para Meyer y Allen (1984), el compromiso es multidimensional y proponen dos componentes: el afectivo como una liga emocional con una identificación e involucramiento con una organización, y el de continuidad denotando la percepción de costos asociados con estar en la organización. Posteriormente, se incluye como tercer componente el compromiso normativo que refleja una percepción de obligación a mantenerse en la organización (Meyer y Allen 1991). Indican que cada componente tiene diferentes antecedentes pero los mismos consecuentes, aspecto que se modifica en investigaciones posteriores.

De acuerdo con este modelo (Figura 3), el empleado experimenta los tres componentes del compromiso que varían de intensidad, se relacionan con diferentes antecedentes y tienen diferentes implicaciones para las conductas en el trabajo.

Figura 3 Modelo de tres componentes de Meyer y Allen (1991).



Fuente: "A three- component conceptualization of organizational commitment", por J. P. Meyer y N. J. Allen 1991. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89 p.67.

Los antecedentes del compromiso afectivo son: aspectos personales del empleado, características y estructura de la organización, experiencias en el trabajo (confort, satisfacción y competencia). Para el compromiso de continuidad, las variables que influyen en la formación son: las inversiones hechas por el empleado como el tiempo y el esfuerzo que el empleado aplica en su trabajo y que son diferentes para cada persona, así como las alternativas de trabajo percibidas.

En el compromiso normativo, los antecedentes son: aspectos de socialización organizacional, cultural y familiar, las inversiones de la organización realizadas en el empleado y las normas de reciprocidad. Los resultados o consecuentes de los tres tipos de compromiso son conductas en el trabajo, como desarrollo, ciudadanía organizacional, rotación y ausentismo.

Un aspecto mencionado es la responsabilidad personal, que influye en el compromiso conductual aunque no explican cómo es que sucede este proceso. Por otro lado, en la definición del compromiso se menciona “un estado psicológico”, pero no cómo se genera este estado psicológico de estar comprometido y después ser trasladado a conductas del empleado en el trabajo por lo cuál la discusión sobre este aspecto es más especulativa y sin fundamento como para poder llegar a conclusiones válidas.

En relación al compromiso afectivo actitudinal, no se aportan datos suficientes para determinar cómo se forma en los empleados, Meyer y Allen (1991) indican que el compromiso afectivo no se ha estudiado suficientemente en relación con el medio ambiente del empleado y que puede ser necesario por ejemplo que el trabajador vea a la organización como su responsabilidad para que establezca el compromiso organizacional. También falta una mayor investigación de las características personales pues se estudian considerando diferentes clasificaciones de necesidades, valores y experiencias en el trabajo, que dificultan llegar a determinar con certeza cómo se forma el estado psicológico de estar comprometido (Meyer y Allen, 1991).

Meyer y Allen (1991) concluyen que el proceso en que el compromiso es desarrollado y trasladado a conducta no ha sido suficientemente estudiado, siendo necesario ampliar las investigaciones en este campo e incluir: a) la identificación de necesidades y valores relevantes que incluyan la congruencia del medio ambiente del empleado y b) la revisión de los efectos de la responsabilidad en la conducta y actitudes del empleado en relación al compromiso. De igual forma, investigar la responsabilidad en el desarrollo de experiencias positivas en el compromiso afectivo con la organización y los efectos de normas de reciprocidad en el desarrollo del compromiso normativo.

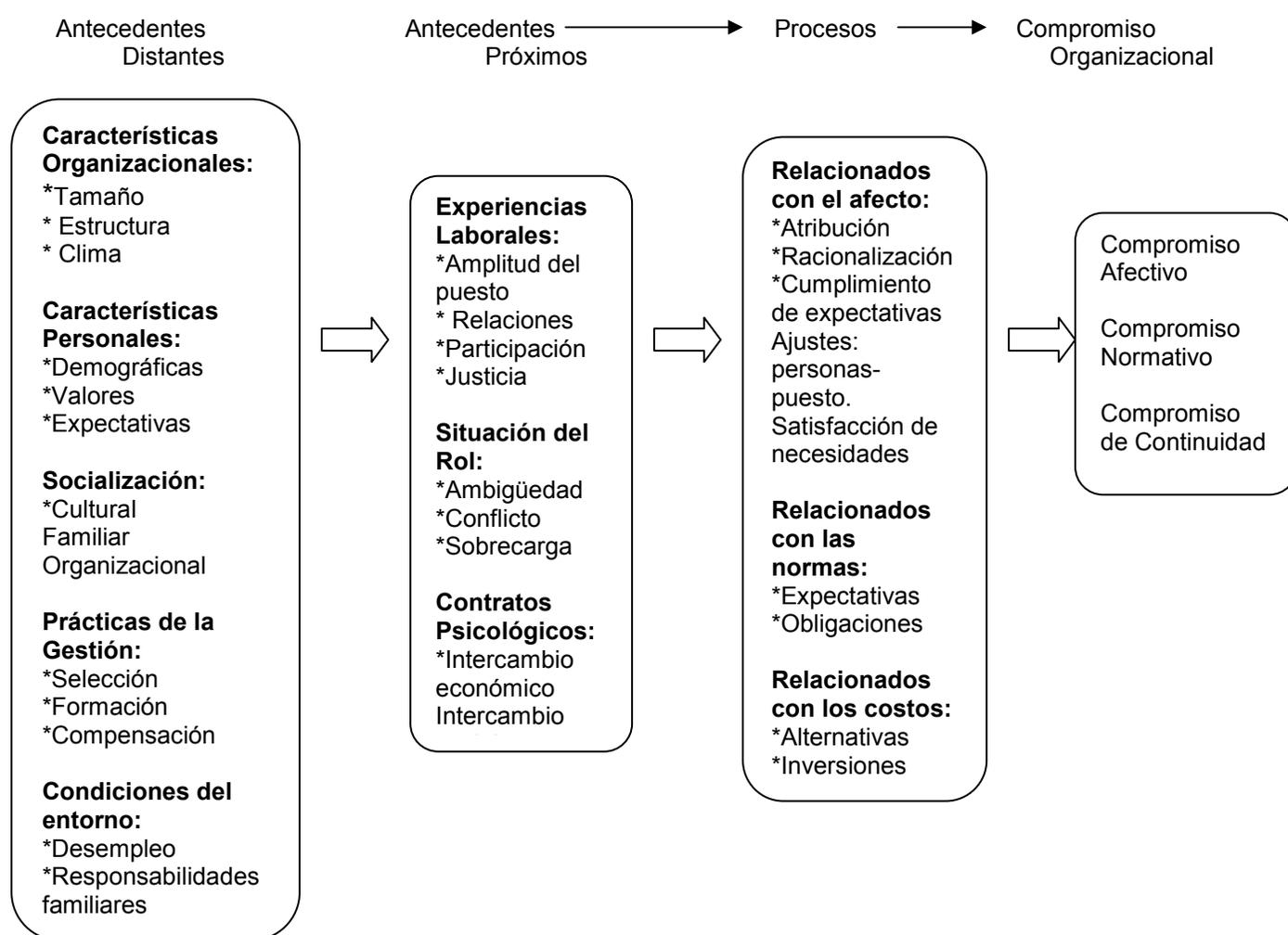
La investigación de Meyer, et al., (1989) examina la relación entre el compromiso afectivo y de continuidad con variables consecuentes, como el desarrollo, del empleado (Meyer y Allen 1991). Sus resultados indican una relación positiva con el compromiso afectivo y negativa entre esta variable y el compromiso de continuidad. Esto se explica dado que algunos empleados realizan el mínimo trabajo requerido para mantenerse en la organización y tienen un pobre desarrollo.

En su siguiente trabajo Meyer, et al., (1993) toman el modelo de tres componentes del compromiso (afectivo, normativo y de continuidad) para explicar el compromiso ocupacional. Realizan un estudio longitudinal en cuatro períodos por dos años, en personal de enfermería y encuentran que las características situacionales (aspectos del trabajo, del rol, relaciones líder-grupo) tienen un mayor impacto en el compromiso organizacional que las características personales (variables demográficas y personales) y que estas variables en forma conjunta jueguen un rol relevante en el desarrollo del compromiso de carrera, lo que concuerda con el modelo de Mathieu y Zajac, (1990)

En la publicación de su libro, Meyer y Allen (1997) hacen una modificación al modelo de (1991) de tres componentes enfocándose no solamente en comprobar el carácter oblicuo del modelo, sino que amplían los antecedentes tanto distantes como próximos de este constructo. Introducen un aspecto sobresaliente al considerar los procesos que están inmersos en la formación del compromiso organizacional (citado en Arciniega

2001). En la figura 4 se presenta el modelo parcial que engloba todos los posibles antecedentes del compromiso organizacional.

Figura 4 Modelo multidimensional de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1997).



Fuente: "Commitment in the workplace: Theory, research and application" por J.P Meyer y N.J. Allen 1997. Thousand Oaks: C. A: Sage p 106.

En este modelo se incluyen las críticas al Modelo de Mathieu y Zajac (1990) e incorporan, como antecedentes distantes, las características organizacionales no mencionadas en estudios previos. También se indica que las características personales influyen pero a través de otros mediadores como la experiencia, la situación del rol y el contrato psicológico. Marcan la importancia de la socialización, como se menciona en otras investigaciones (Mathieu y Zajac 1990; Mowday, et al., 1982), e incluyen a la familia y el grupo cultural, aspecto fundamental tratado en la teoría de H. S. Becker (1960). Comentan además que las prácticas organizacionales como la selección y la capacitación llevan al individuo a establecer una relación de reciprocidad con su organización.

Señalan, un aspecto relevante no incluido en otros modelos como son las condiciones del entorno en cuanto a aspectos socioeconómicos, factor que en nuestro país tiene un fuerte impacto y afecta tanto a las empresas mexicanas en la contratación de empleados, políticas de sueldos y prestaciones como a cualquier trabajador de México por estar expuesto al desempleo, sueldos bajos, etc.

Por otra parte, mencionan como procesos los que están relacionados con: a) el afecto como atribución, racionalización, cumplimiento de expectativas y ajustes del empleado-puesto que marcan la pauta para llevar al empleado a un involucramiento con el trabajo. b) las normas, expectativas y obligaciones, c) los costos, alternativas e inversiones, que se pueden enfocar como la parte de responsabilidad que el empleado debe mostrar en su trabajo y que se tenía como un aspecto no clarificado en el modelo de Meyer y Allen (1991).

Relacionan en los procesos los costos que para el empleado representa permanecer en la organización que se manifiestan en las alternativas y las inversiones en concordancia con la teoría de H. S. Becker (1960), enfatizan que los antecedentes distantes, próximos y los procesos, contribuyen en forma diferencial a la formación de los tres componentes de compromiso organizacional.

El estudio posterior de Meyer, et al., (1998) retoman, la influencia de los valores personales y las experiencias de trabajo en la interacción situación - persona en los componentes del compromiso (normativo, afectivo y de continuidad). Este estudio midió

25 características del trabajo y los valores fueron medidos como valencias, esto es satisfacción esperada de ciertas características de un puesto de trabajo que el sujeto calificó (Arciniega 2001) en una muestra de 146 egresados de la universidad en tres períodos (al ingreso, al mes y seis meses) en la organización. Las conclusiones de este estudio evidencian que los valores (valencias) y experiencias interactúan e influyen en el compromiso, pero que también los valores o características del trabajo y experiencias también son altamente influenciados por un compromiso afectivo. Los valores (valencias) relacionados con experiencias de trabajo, que incluyen seguridad, se vinculan con un alto compromiso de continuidad. Además las variables de la organización y del trabajador influyen en diferente medida al compromiso organizacional y la satisfacción en el trabajo.

En la investigación de Herscovith y Meyer (2002) aplican el modelo de los tres componentes enfocado al compromiso al cambio. Dado que el mundo actual del trabajo sufre cambios acelerados, las organizaciones, constantemente tienen que hacer modificaciones en su forma de trabajo, planeación, procesos, etc., lo que tiene un impacto directo en los empleados, y por ello es necesario el estudio de las reacciones a las constantes modificaciones. Bajo esta perspectiva, definen el compromiso como: “una fuerza que lleva al individuo a un curso de acción que cree que es necesario para la implementación de una iniciativa de cambio” (475).

Proponen además, un ajuste al modelo de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1997, 1991), reconceptualizando las consecuencias de la conducta comprometida no solamente en el desarrollo y la conducta de ciudadanía, sino también hacia otros objetivos organizacionales como el logro de metas, políticas e iniciativas de cambio. Hacen una distinción entre conducta relevante comprometida, centrada y discrecional. La conducta centrada está dirigida al compromiso con la organización y la conducta discrecional se expresa en cualquier curso de acción no especificado en términos de compromiso y que se manifiesta en términos de esfuerzo extra del individuo.

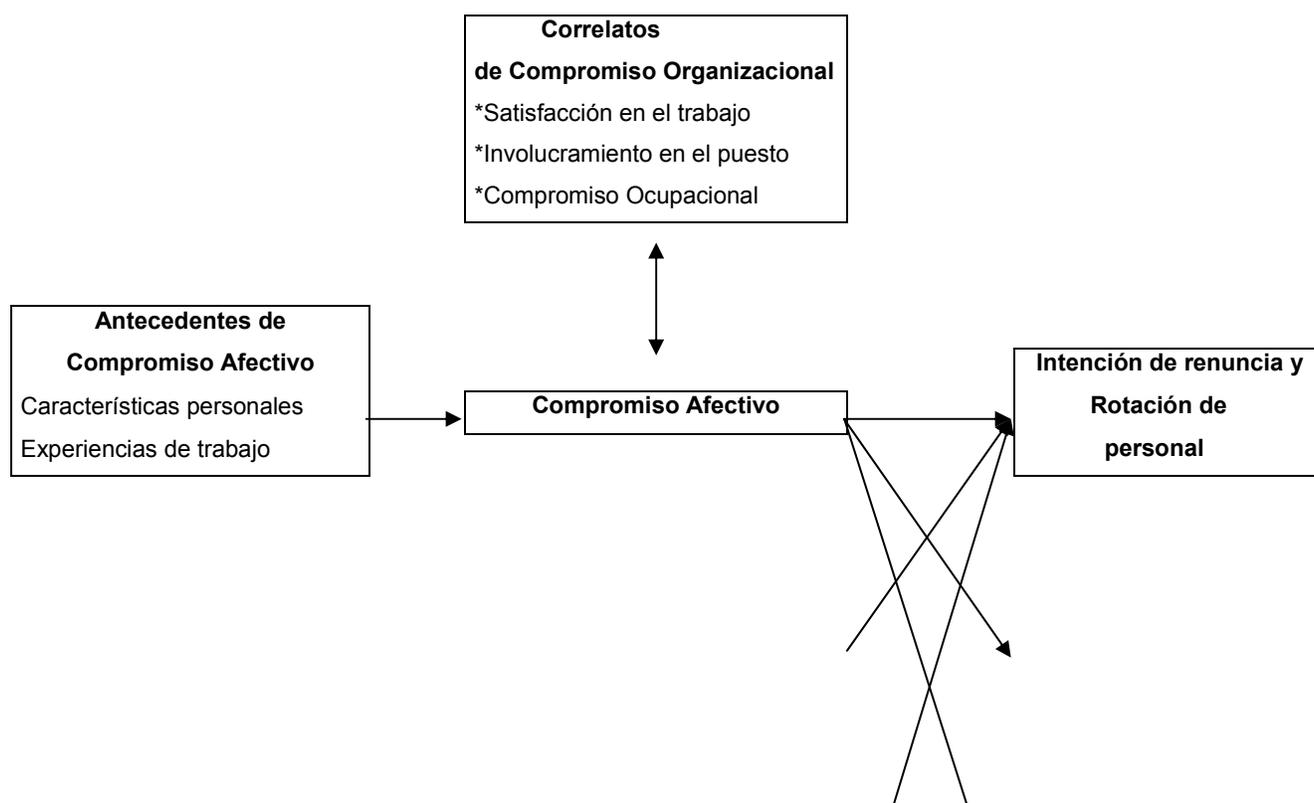
Por tanto, la conducta discrecional puede tomar diferentes formas, como la cooperación cuando se dan cambios en la organización que conllevan modestos sacrificios para el empleado. También conductas que requieren considerables

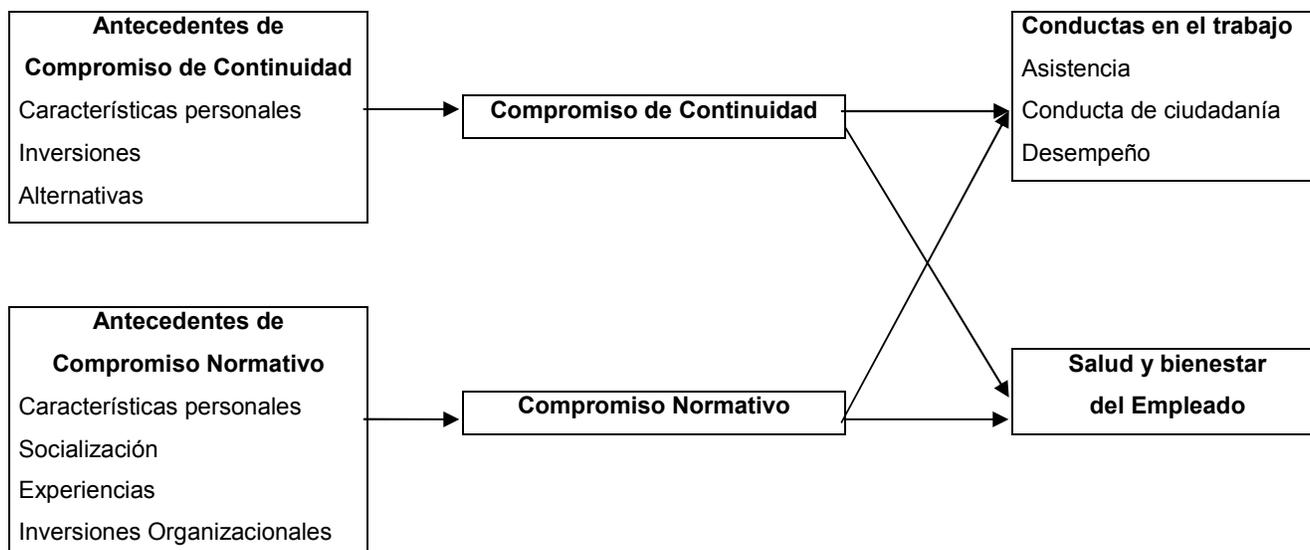
sacrificios personales o promueven el valor al cambio de otros dentro o fuera de la organización, y estas conductas se toman como formas de apoyo mayores (de campeonato). Esta investigación, de acuerdo a los autores, permite generalizar el modelo de tres componente (Meyer y Allen 1991) a otros aspectos del compromiso como el grupo de trabajo, la dirección, las políticas, las metas y el compromiso de unión.

El meta-análisis de Meyer, et al., (2002) y la investigación de Meyer y Herscovitch (2001) llevó a modificaciones del modelo original de tres componentes. En este estudio se aprecia la relación entre el compromiso afectivo, normativo y de continuidad, así como las variables identificadas como antecedentes correlatos y consecuentes del compromiso organizacional (Figura 5).

Incluyen, en los consecuentes nuevas variables como el bienestar y salud del empleado. Los investigadores señalan que el compromiso afectivo puede tener un impacto negativo en empleos estresantes e igualmente, experiencias negativas pueden generar reacciones de estrés en los empleados, que lleven a un menor compromiso. Apoyándose además en la información del meta-análisis de Mathieu y Zajac (1990), se incluye como otra nueva aportación los correlatos al compromiso: satisfacción, involucramiento y el compromiso ocupacional.

Figura 5 Modelo de tres dimensiones Meyer, Stanley, Hercovitch y Topolnytsky (2002)





Fuente: "Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences", por J. P. Meyer D. J Stanley, L. Hercovith. Y L. Topolnysky 2002. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 61, 20-52, p. 22.

Por otra parte, se evalúa la dimensionalidad del compromiso de continuidad que ha presentado resultados contradictorios, pues en algunos estudios se han evidenciado dos dimensiones (Meyer, et al., 1990) y en otras se tiene como una escala unidimensional (Dunham Grube y Castañeda 1994; Ko, et al., 1997). Los investigadores retoman la posición de que el compromiso de continuidad presenta dos dimensiones: falta de alternativas y sacrificio personal.

Meyer, et al., (2002) tratan en este estudio la generalización del modelo de tres componentes fuera de Norteamérica, dada su utilización para explicar el compromiso organizacional en otros países y afirman que a pesar de ser muy pocos los estudios sobre compromiso organizacional, no en todos ellos se utiliza su modelo, pero que en los estudios que lo han retomado resulta complicado evaluar sistemáticamente los resultados de su modelo en diferentes culturas.

El meta análisis incluyó 155 estudios con 50,146 empleados. Las diferencias encontradas indican que puede deberse a problemas de traducción del instrumento o a diferencias culturales en las poblaciones estudiadas. Los resultados muestran una alta correlación entre la satisfacción laboral, el compromiso de carrera y el compromiso

afectivo. Concuerdan con el meta-análisis de Mathieu y Zajac (1990), en que las variables demográficas juegan un papel relativamente menor que las experiencias de trabajo en la formación del compromiso, particularmente con el compromiso afectivo.

El apoyo organizacional percibido es otra de las variables relacionada con las experiencias en el trabajo, no incluido en estudios anteriores y que mostró una correlación positiva con el compromiso afectivo, siendo consistente con los resultados de Eisenberg, Huntington Hutchison y Sowa (1986). En relación con las escalas de compromiso afectivo y normativo, encontraron que las experiencias positivas que contribuyen a un alto compromiso afectivo, igualmente contribuyen a sentimientos de obligación y reciprocidad, esto es, que las variables de experiencias de trabajo correlacionan positivamente tanto con el compromiso afectivo como con el normativo, aunque en menor medida en el segundo caso.

El meta análisis mostró que la correlación entre el compromiso afectivo y normativo difiere, dependiendo de las medidas utilizadas en las dos versiones del instrumento de compromiso organizacional desarrollado por Allen y Meyer (1990), de 8 reactivos para cada escala (normativo, afectivo o de continuidad) y la revisión de 6 reactivos en cada escala (normativo, afectivo o de continuidad) de Meyer et al., (1993). La escala de 8 reactivos está basada en la conceptualización de Wiener (1982), que enfatiza la internalización de valores sociales y la recepción de beneficios que marcan una necesidad de reciprocidad por parte del empleado. En contraste, la escala de 6 reactivos focaliza más directamente el sentido de obligación con la organización.

Lo anterior evidencía que la conceptualización y medición del componente de compromiso normativo no ha sido del todo clarificada (Meyer, et al., 1993, Meyer y Allen, 1997) en comparación con los otros dos componentes del modelo de Meyer y Allen (1991). Por otra parte se ha encontrado que el compromiso afectivo y normativo correlacionan fuertemente y que pueden ser aspectos de un solo constructo integrado en el compromiso afectivo (Angle y Lawson, 1993; R. B. Brown 1996). Igualmente, el compromiso normativo puede ser descrito como un valor personal que se presenta como antecedente del compromiso. Por su parte, Allen (2003) sugiere que el

sentimiento de obligación puede ser tanto una diferencia individual como desarrollado por las experiencias del empleado en la organización lo que implicaría que algunas culturas favorecerían la aparición de fuertes sentimientos de compromiso normativo.

Así, el compromiso normativo parece ser más una característica o valor del empleado formada en el grupo social en el que se desenvuelve que le lleva a cumplir con aquello a lo cuál se comprometió (Chen y Stockdale 2003), lo que en la cultura del mexicano se asemeja más al concepto de responsabilidad en el trabajo (Díaz-Guerrero y Szalay ; 1993).

Meyer, et al., (2002) indican que aunque se tiene una considerable similitud entre las investigaciones revisadas en este meta-análisis, es necesario realizar estudios sistemáticos transculturales en que la relación entre el constructo se examine en el contexto de teorías existentes. Es importante por tanto considerar las diferencias culturales que contribuyan a entender el compromiso organizacional en una economía global.

En el estudio de Powell y Meyer (2003), se retoma la teoría de H. S. Becker (1960), dado que en estudios previos se han tenido resultados contradictorios debido a las diversas conceptualizaciones y la dificultad de medición de los aspectos que comprende esta teoría. Parten del modelo de tres componentes del compromiso organizacional (Meyer y Allen 1991) y hacen algunos ajustes a la escala de Shore et al., (2000) para tener una mejor medición de la teoría de “pequeñas inversiones” de H. S. Becker (1960). Los resultados indican que las inversiones hechas por el empleado en su trabajo y la satisfacción laboral se correlacionan con los tres componentes del compromiso (afectivo, normativo y de continuidad).

Las investigaciones empíricas que han tomado el modelo de Meyer et al., (1991) son extensas entre ellas las de Arciniega y González (2006), Chiu (2002), Hackett, et al., (1994), Harrison y Hubbard (1998), Norris. y Levy (2004), Reichers (1986), Rhoades et al., (2001), Vanderberg y Self (1993), y Zickart Gibby y Jenny (2004).

2.4 MODELO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE MATHIEU Y ZAJAC

(1990)

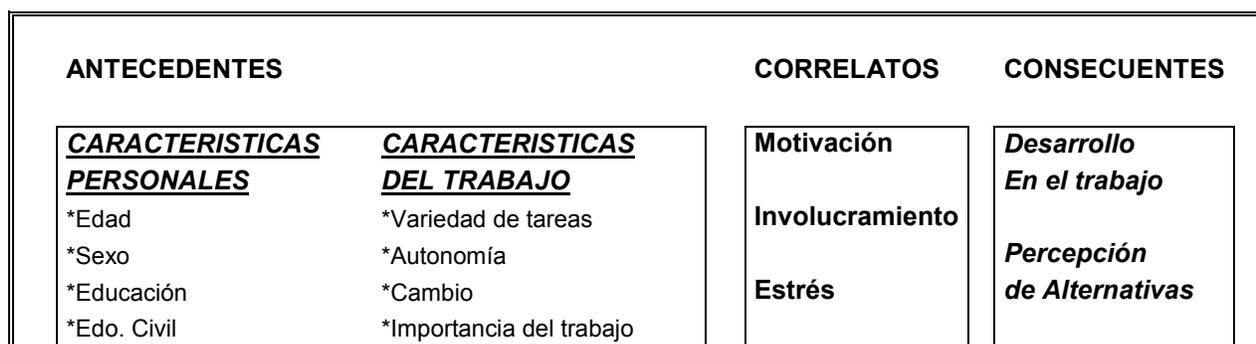
El modelo se basa en un meta-análisis de 200 investigaciones acerca del compromiso organizacional. Estos investigadores encontraron una proliferación de centros, tipos, definiciones y medidas del compromiso. Retoman para explicar el constructo las dos corrientes más importantes del compromiso: la actitudinal y la conductual. Mencionan que no son conceptos totalmente distinguibles y que la medida de uno contiene elementos del otro y que son dos procesos que pueden estar ligados en el tiempo pero diferentes de acuerdo a las variables con las que se vinculan.

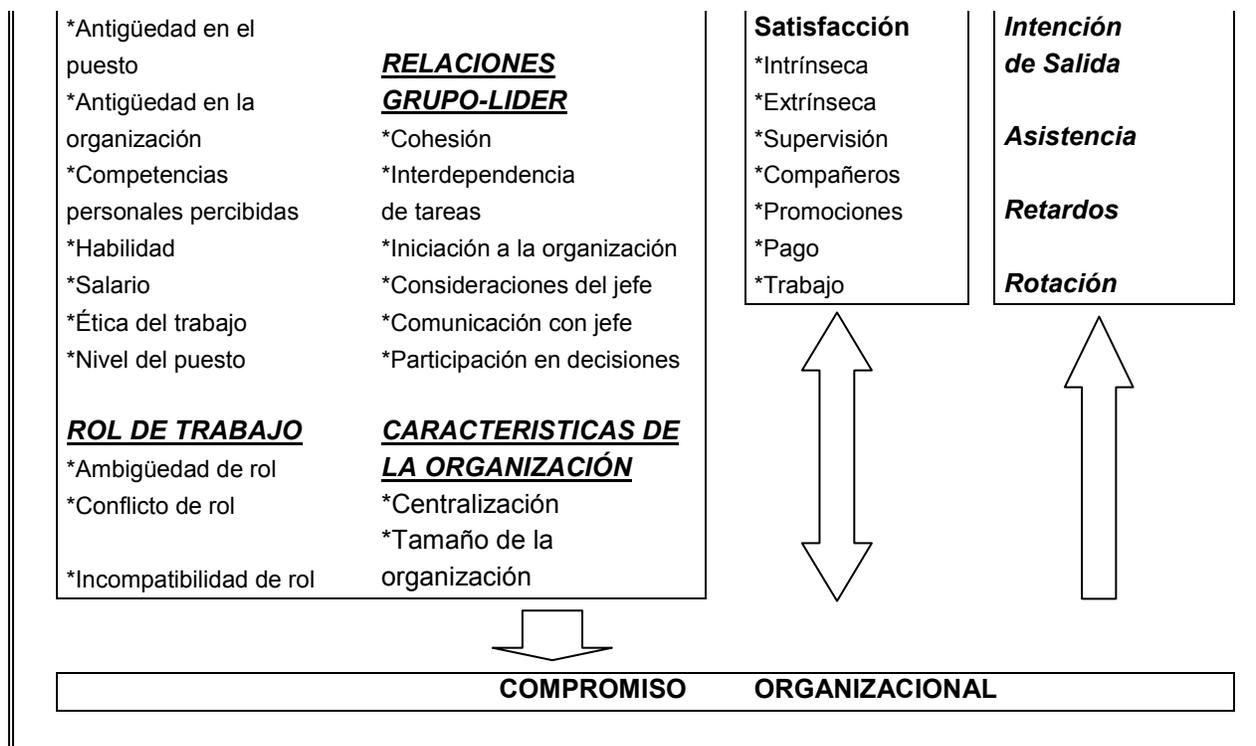
Como antecedentes del compromiso, se incluyen: características del empleado, estado del rol, aspectos del trabajo, relaciones líder-grupo y características organizacionales.

Mathieu y Zajac (1990) observan que las características personales mantienen una relación muy pequeña con el compromiso organizacional. Dos variables, sin embargo, guardan una correlación media (la ética protestante al trabajo y la edad) con la competencia personal. Mencionan que las variables del individuo son más una estadística descriptiva que explicativa.

Sujieren que es más apropiado considerar un proceso general donde el empleado se desarrolla y mantiene comprometido, que centrarse en la influencia de una variable aislada. Así mismo, el trabajador mantiene una liga mayor cuando se le presentan oportunidades de avance y desarrollo, incrementando su compromiso actitudinal. El compromiso de continuidad al contrario, se incrementa por oportunidades financieras como un cambio de puesto en la organización (Figura 6).

Figura 6: Modelo de Compromiso Organizacional de Mathieu y Zajac (1990).





Fuente: "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment", por Mathieu J. E., y Zajac, D. M. (1990). *Psychological Bulletin*, 108, 171-194 p.174.

En relación con las características del trabajo, estos investigadores encontraron que actividades enriquecidas en variedad, autonomía, significancia o que son percibidas como de mayor complejidad llevan a altos niveles de compromiso organizacional.

Por otra parte, se considera que, el contexto organizacional influye en la predisposición de los individuos a comprometerse, pues a pesar de los datos limitados del impacto del grupo de trabajo en el compromiso organizacional, se tiene que empleados con alta necesidad de afiliación están más comprometidos a una organización y que la influencia de la conducta del líder tiene un efecto moderado sobre el compromiso organizacional

También Mathieu y Zajac (1990) mencionan que son pocos los estudios dirigidos a examinar la influencia de las características de la organización. Los factores contextuales como el tamaño y centralización, son mediados por otras variables del

medio ambiente de trabajo. Estas características pueden tener una influencia próxima en los empleados y en las relaciones de grupo que pueden desarrollar o facilitar ciertas conductas de liderazgo que a su vez impactan más directamente en el compromiso afectivo de los trabajadores.

En el modelo de Mathieu y Zajac (1990), los correlatos son: motivación global e interna, involucramiento en el puesto, estrés, compromiso ocupacional y de unión, satisfacción global, intrínseca, satisfacción extrínseca con el supervisor, los compañeros, la promoción, el pago y con el trabajo en sí.

De lo reportado en las investigaciones, Mathieu y Zajac (1990) encontraron que hay una alta interrelación entre los correlatos del compromiso organizacional pero esto se debe a que los instrumentos de medición de estos constructos son muy similares en sus reactivos lo que lleva a dar respuestas afectivas similares a las diferentes variables. También los correlatos y el compromiso organizacional son manejados en una conceptualización similar. Las variables como la motivación, satisfacción y compromiso se conciben como aspectos específicos de una respuesta afectiva generalizada al medio ambiente de trabajo. Por tanto, se requiere especificar más claramente en otras investigaciones, cómo las diferentes respuestas afectivas están interrelacionadas y cómo están ligadas con las diversas variables antecedentes. Por ejemplo, no es claro cómo el enriquecimiento en el trabajo incrementa el compromiso organizacional directamente y es un mediador de la satisfacción en el trabajo.

Mathieu y Zajac (1990), en relación con el involucramiento, mencionan que describe una atadura del empleado con su actividad laboral en contraposición al concepto de compromiso organizacional donde también se tiene una atadura del empleado pero se realiza con toda la organización. Se podría esperar, por tanto, que las dos variables correlacionen, dado que la organización provee a los empleados de trabajos que ellos desean. Y afirman que el involucramiento está más altamente correlacionado con el compromiso actitudinal que con el compromiso calculativo, pues en este los empleados se mantienen como miembros de la organización porque han efectuado numerosas

inversiones que los lleva a sentirse atados psicológicamente a sus trabajos pero no están involucrados con el mismo.

Como consecuentes, se mencionan las siguientes variables: el desarrollo en el trabajo, medidas de salida, percepción de trabajos alternativos, intención de renuncia, de permanencia, asistencia, retardos y rotación de personal.

La relación entre conductas de los empleados y compromiso organizacional no muestra una alta correlación. Mathieu y Zajac (1990) sugieren que estas conductas pueden ser mediadoras o moderadoras de otros factores. Por ejemplo, el desarrollo de los empleados esta mediado por las políticas de pago de la organización y se especula que el compromiso de continuidad exhibe una correlación positiva con el desarrollo cuando aumenta el pago. Igualmente, se puede esperar una alta correlación entre el compromiso afectivo y el desarrollo laboral con la expectativa del rol cuando está bien definido y no hay ambigüedades. Señalan que la relación entre el compromiso organizacional y las conductas consecuentes no es clara pues se tienen pocos estudios como para poder delimitarlo.

Señalan que los dos tipos de compromiso (actitudinal y conductual) denotan que son dos constructos independientes, que pueden ser también multidimensionales y que no han sido adecuadamente medidos.

2.5 ESTUDIOS EN MEXICO

Antes de comentar los estudios sobre compromiso organizacional, es necesario mencionar el tipo de organizaciones que existen en nuestro país, sus características principales y las de la población económicamente activa de nuestro país.

La participación por sector de empresas privadas según los datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) en los censos económicos de

1999 reporta que existen 2'899,196 microempresas, 101,003 pequeñas y 27,319 medianas empresas, en comparación con las 19,996 grandes empresas registradas.

Se destaca en esta información que las microempresas generan empleos para 6'347,278 personas, las empresas pequeñas 2'058,867 y las medianas 2'317,328 empleos, contra los 4'318,374 que producen las grandes empresas; es decir, las micro, pequeñas y medianas empresas generan el 69.1% de los empleos del país, sin considerar otras fuentes de empleo.

De acuerdo a lo reportado por el INEGI, llama la atención en primer lugar, la gran cantidad de microempresas que existen en nuestro país. México evidentemente es un país de establecimientos muy pequeños, con menos de 30 empleados. De hecho, la gran mayoría tienen como colaboradores a menos de 3 individuos. Cerca de dos terceras partes de estos establecimientos se consideran como de subsistencia, pues son efímeros, han nacido como consecuencia de la desocupación en un esfuerzo por fomentar el autoempleo. Los empleados no conocen bien el giro del negocio, carecen de estructura organizativa y de tecnologías adecuadas. Las empresas pequeñas tienen más de 20 empleados y su principal problema es lograr la subsistencia, los dueños trabajan en muchos casos como empleados y la tecnología es limitada.

En contraste, la empresa media, desde su concepción, nace con la intención empresarial de atender un mercado específico y darle viabilidad a futuro a la actividad que se emprende. La gran mayoría de las empresas medianas en México pertenecen a los sectores de servicios, comercio y manufacturas (sin incluir el sector financiero, ni las actividades agropecuarias y mineras). La mayoría de las medianas empresas en México, tampoco cuentan con grandes conocimientos ni tecnología en el desarrollo del trabajo; por lo tanto, su esfuerzo innovador es prácticamente nulo y por consiguiente, su competitividad es limitada.

Por otra parte, las empresas modernas transnacionales, generalmente pertenecen al estrato de las más grandes. Estas pueden competir exitosamente en los mercados

globalizados, gracias a que sus economías en escala les permiten compensar los costos adicionales que tienen por operar en México; además de que su posición sobresaliente también les facilita poder subsanar ineficiencias en infraestructura, reglamentos, normas y servicios públicos.

En relación a los trabajadores, (Tabla 2) la población total en México es de 97 483 412 millones (Fuente: Encuesta Nacional de Empleo STPS – INEGI, 2000) sólo el 45% de la población contribuye con su trabajo al producto interno bruto del país, siendo principalmente los hombres los que tienen mayor participación en el contexto laboral.

Tabla 2. Población total en México y población económicamente activa por sexo.

Población total en México (censo 2000 INEGI) 97 483 412	Hombres 47 592 253	Mujeres 49 891 159
Población económicamente activa (censo 2004) 43 398 755	28 013 539	15 385 216

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo STPS – INEGI 2000
Principales indicadores (Miles)

La población económicamente activa, se conforma principalmente de empleados de 20 a 49 años de edad, disminuye drásticamente la población femenina conforme su edad pasa de 55 años (Tabla 3).

Tabla 3. Población económicamente activa por sexo y grupos de edad.

	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
15 A 19 AÑOS	2,552,777	1,233,209	3,785,986
20 A 24 AÑOS	3,354,866	1,834,395	5,189,261
25 A 29 AÑOS	3,446,117	1,946,795	5,392,912
30 A 34 AÑOS	3,378,509	2,013,635	5,392,144
35 A 39 AÑOS	3,084,641	1,897,526	4,982,167
40 A 44 AÑOS	2,860,787	1,825,989	4,982,167
45 A 49 AÑOS	2,356,068	1,397,198	4,686,776
50 A 54 AÑOS	1,947,710	1,019,647	3,753,266
55 A 59 AÑOS	1,431,559	610,188	2,967,357
60 A 64 AÑOS	1,028,298	448,663	2,041,747
65 AÑOS Y MAS	1,331,471	480,531	1,476,961
NO ESPECIFICADO	4,844	982	1,812,002
TOTAL	27,357,076	14,948,987	42,306,063

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo STPS – INEGI 2004
Principales indicadores (Miles)

El promedio de escolaridad de la población nacional es de 7.3 años y de la población económicamente activa es de 8.2. Sólo un 10% de los trabajadores concluyó su preparatoria y un 15% finalizó una carrera profesional. El 65% de la población trabajadora concluyó solamente la secundaria. En relación a las mujeres se evidencia una carencia en educación en relación a la población masculina en todos los niveles educativos, exceptuando el nivel de subprofesional, donde el INEGI incluye aquellas carreras técnicas de poca duración donde las mujeres son habilitadas como asistentes de educadoras, estilistas, etc. y únicamente un 6% de la población en el caso de las mujeres finaliza una carrera universitaria (Tabla 4).

Tabla 4. Población económicamente activa por sexo y nivel de instrucción

Nivel de instrucción/Sexo	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
SIN INSTRUCCION	1,902,670	1,155,698	3,058,368
1-3 AÑOS DE PRIMARIA	2,978,108	1,270,734	4,248,842
4-5 AÑOS DE PRIMARIA	1,482,632	673,693	2,156,325
PRIMARIA COMPLETA	5,571,552	2,862,739	8,434,291
SECUNDARIA INCOMPLETA	1,613,363	592,963	2,206,326
SECUNDARIA COMPLETA	5,859,280	2,807,658	8,666,938
SUBPROFESIONAL	704,019	1,442,733	2,146,752
1-3 AÑOS DE PREPARATORIA	3,395,818	1,591,460	4,987,278
PROFESIONAL MEDIO	555,695	447,026	1,002,721
PROFESIONAL SUPERIOR	3,949,916	2,539,465	6,489,381
NO ESPECIFICADO	486	1,047	1,533
TOTAL	28,013,539	15,385,216	43,398,755
PROMEDIO DE ESCOLARIDAD DE LA POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA	8.1	8.4	8.2

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo STPS – INEGI 2004 Principales indicadores (Miles)

En cuanto al tipo de actividad en que desempeñan los trabajadores mexicanos su principal ocupación, se centra en actividades agropecuarias, comercio minorista servicios, educación y esparcimiento (Tabla 5).

Tabla 5. Población ocupada por sexo y rama de actividad económica.

RAMA DE ACTIVIDAD ECONOMICA	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
ACTIVIDADES AGROPECUARIAS	6,047,010	890,871	6,937,881
EXTRACCION DE PETROLEO CRUDO Y GAS NATURAL	58,931	14,890	73,821
EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS	93,262	2,462	95,724
PRODUCTOS ALIMENTICIOS, BEBIDAS Y TABACO	1,015,145	782,888	1,798,033

INDUSTRIA TEXTIL EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR	178,329	210,267	388,596
FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR	334,627	657,751	992,378
INDUSTRIAS DEL CUERO Y DEL CALZADO	185,913	85,688	271,601
INDUSTRIAS DE LA MADERA Y EL PAPEL	791,484	191,888	983,372
INDUSTRIAS QUIMICAS, DEL HULE PLASTICO, VIDRIO Y CEMENTO	674,285	264,433	938,718
REFINACION DE PETROLEO, DERIVADOS Y PETROQUIMICA BASICA	60,644	17,326	77,970
INDUSTRIAS METALICAS BASICAS	83,314	11,791	95,105
OTRAS INDUSTRIAS DE TRANSFORMACION	1,273,886	531,011	1,804,897
CONSTRUCCION	2,653,455	88,314	2,741,769
ELECTRICIDAD	199,605	40,046	239,651
COMERCIO MAYORISTA	783,837	393,112	1,176,949
COMERCIO MINORISTA	3,347,445	3,623,278	6,970,723
HOTELES, SIMILARES Y SERVICIOS DE PREPARACION	758,410	833,182	1,591,592
Y VENTA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN ESTABLECIMIENTOS			
PREPARACION Y VENTA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN LA	270,345	497,010	767,355
VIA PUBLICA Y A DOMICILIO			
TRANSPORTES Y SERVICIOS CONEXOS	1,600,398	99,950	1,700,348
COMUNICACIONES	121,449	66,906	188,355
ALQUILER DE INMUEBLES Y SERVICIOS FINANCIEROS Y PROFESIONALES	1,185,059	636,489	1,821,548
SERVICIOS MEDICOS, DE EDUCACION Y ESPARCIMIENTO	1,662,659	2,231,760	3,894,419
SERVICIOS DE REPARACION	1,841,427	90,160	1,931,587
SERVICIOS DOMESTICOS	218,336	1,620,200	1,838,536
SERVICIOS DIVERSOS	577,233	429,197	1,006,430
ADMINISTRACION PUBLICA Y DEFENSA	1,211,935	604,234	1,816,169
NO ESPECIFICADO 2/	128,653	33,883	162,536
TOTAL	27,357,076	14,948,987	42,306,063

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo STPS – INEGI 2004
Principales indicadores (Miles)

Por otra parte, la tasa de desempleo abierta (2004), tiene un índice de 2.6 %, siendo menor para los hombres (2.4%) que para las mujeres (3.0%). Lo que indica nuevamente que las mujeres desempleadas tienen menores posibilidades de conseguir empleo que los hombres.

Estos indicadores permiten hacer algunas generalizaciones sobre los trabajadores mexicanos: se puede decir que la población económicamente activa tiene que sufragar los gastos de la otra mitad de la población que no trabaja. Es principalmente una población de trabajadores jóvenes que se encuentra entre los 20 y los 35 años de edad (lo anterior se puede explicar por los requisitos de admisión que se tienen en la mayoría de las organizaciones de contratar empleados menores de 40 años), con una escolaridad máxima de secundaria terminada y que se desempeñan como trabajadores subordinados y remunerados así como trabajadores a sueldo (Tabla 6) en actividades

agropecuarias y comercio minorista principalmente.

Tabla 6. Posición en el trabajo Enero- Marzo 2005.

	TOTAL		HOMBRES		MUJERES	
	Personas	%	Personas	%	Personas	%
Posición en la ocupación	41 064 349	100	26 437 174	100	14 627 175	100
Trabajadores subordinados y remunerados	26 399 733	64.29	16 897 280	63.91	9 502 453	64.96
Asalariados	24 119 919	58.74	15 282 834	57.81	8 837 085	60.42
Con percepciones no salariales ^a	2 279 814	5.55	1 614 446	6.11	665 368	4.55
Empleadores	1 908 037	4.65	1 617 159	6.12	290 878	1.99
Trabajadores por cuenta propia	9 679 663	23.57	6 435 117	24.34	3 244 546	22.18
Trabajadores no remunerados	3 072 498	7.48	1 485 486	5.62	1 587 012	10.85
No especificado	4 418	0.01	2 132	0.01	2 286	0.02

NOTA: Debido al redondeo la suma de los parciales puede no coincidir con el total.

^a Se refiere a todas aquellas personas que en el desempeño de su actividad reconocen depender de un jefe o superior, pero sin recibir un salario como forma de pago, percibiendo en cambio otras modalidades tales como pago por comisión, honorarios, destajo, propinas, etcétera.

FUENTE: INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). Indicadores Estratégicos.

Una información importante para los fines de la presente investigación es el que aporta INEGI, donde se les pregunta a los empleados si están en la búsqueda de otro empleo (Tabla 7) y el 97% de los empleados respondieron en forma negativa, lo que refleja la percepción de los empleados de las pocas posibilidades que tienen para conseguir otro empleo y que les lleva por tanto a buscar una alta permanencia en el trabajo para no arriesgar su estabilidad económica y familiar. Este aspecto en particular muestra que los trabajadores tienden a establecer un compromiso con su empresa por percibir pocas alternativas de empleo e indica concordancia con el modelo de Rusbult (1998) acerca del establecimiento del compromiso.

Tabla 7 Población ocupada y condición de búsqueda de otro trabajo.

TOTAL EMPLEADOS	42,089,401
SI BUSCO	1,135,555
PARA TENER OTRO EMPLEO	468,010
PARA CAMBIAR DE TRABAJO	667,545
NO BUSCO	40,949,204
NO ESPECIFICADO	

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo STPS – INEGI 2004
Principales indicadores (Miles)

Los datos estadísticos reportados dan una primera impresión de lo que pasa en el mercado laboral respecto a los trabajadores mexicanos, y por ello es pertinente mencionar otros aspectos de tipo cultural que amplían el panorama sobre esta población. La investigación de Kras (1990) (Tabla 8) menciona algunas características encontradas en trabajadores mexicanos.

Tabla 8 Características de los trabajadores mexicanos.

Familia	Considerando máxima prioridad de la vida. Trabajo pasa a segundo término. Padre autocrático y cabeza indiscutible. Niños apreciados y protegidos, son respetuosos de la autoridad, crecen dependientes de la familia para apoyo moral. La movilidad ejecutiva se limita por ataduras familiares.
Etiqueta	Se consideran de gran importancia los modales. La falta de éstos se considera descortés, irrespetuosa y de “mala educación”. Cualquier jactancia se considera de mal gusto.
Arreglo personal	La buena vestimenta y el arreglo general se consideran muy importantes para primeras impresiones y esenciales para conservar respeto y status. Preferencia por un arreglo formal en el ambiente de trabajo.
Status	El status lleva prioridad sobre el logro personal. El poder y el status (títulos) llevan mucho respeto y reconocimiento en la sociedad.
Valores Trabajo/placer	Placer considerado tan importante como el trabajo en la vida equilibrada. Trabajo visto como una necesidad para sobrevivir. Esencial tener tiempo para familiares y amigos. Se valora dinero adicional porque puede aumentar placer con familiares y amistades. Se contrata en empresas a familiares y amistades. Busca en el trabajo ambiente familiar.
Enfoque teórico	Gran capacidad para teorizar y captar conceptos globales. Capacidad crítica poco

contra práctico	desarrollada. Dificultad para trasladar la teoría a la práctica.
Dirección/ supervisión	Tradicionalista: gran respeto y aceptación de autoridad. Posible actitud sumisa ante desacuerdos. Limitados cuestionamientos ante decisiones del superior. No hay tradición de delegar responsabilidad o autoridad. Nuevo enfoque: generación de ejecutivos jóvenes que desean responsabilidad y autoridad. Ocasionales conflictos entre enfoque tradicional y nuevo.
Contratación de personal	Se favorece contratación de parientes y amistades. Empresas grandes contratan personal externo, pero referencias de amistades y familiares siguen considerándose eficaces.
Lealtad	En general, la lealtad es al superior inmediato.
Desarrollo ejecutivo	Ascensos generalmente basados en servicios prestados al superior. En empresas grandes, inicios de programas de desarrollo ejecutivo y ascensos basados en logros.
Competencia	No disfruta competencia entre individuos. Prefiere ambientes amistosos, relajados, sin conflicto.
Tiempo	Concepto relativo, visto como guía para actividades diarias. No hay sentido de urgencia. Compromisos a plazos considerados aproximados, no son atadura absoluta.
Planeación	Básicamente a largo plazo. En empresas pequeñas, muy a corto plazo. En las grandes, intentos por planificar a mayor plazo se ven afectados por cambiantes condiciones económicas y políticas, necesitando frecuentes revisiones.

Fuente: "Cultura Gerencial México – Estados Unidos" por Eva S. Kraus (1990) Grupo Editorial Iberoamericano, p.

50-57.

Los indicadores culturales que se mencionan no se deben tomar como generalizaciones que lleven a dar una falsa idea de estereotipos, sino más bien se pretende resaltar cómo algunos aspectos culturales del mexicano son incorporados al comportamiento en situaciones laborales.

En relación al compromiso organizacional en México, se tienen pocos estudios, lo que indica que es un campo abierto a futuras investigaciones, y que se requiere ampliar aspectos culturales que caracterizan a la población trabajadora en la formación, establecimiento y mantenimiento del compromiso en México.

Uno de los primeros estudios sobre este constructo fue el efectuado por Young y Yong (1966) en Cd. Sahagún con una muestra de 4,224 obreros, donde se encontró que una persona puede estar fuertemente comprometida en una ocupación por número

de relaciones sociales particularmente afectuosas que lo ligan con su medio ambiente laboral.

Otros estudios, sin enfocarse específicamente al tema del compromiso organizacional, han aportado información importante para su estudio. El concepto trabajo, está sumamente ligado al compromiso organizacional como se puede ver en la investigación de Díaz-Guerrero y Szalay (1993), quienes estudiaron la significación de la palabra trabajo y responsabilidad para población mexicana y norteamericana. La muestra estuvo integrada por 200 estudiantes universitarios (100 de cada país) lo que representa una limitante del estudio por no considerar población de trabajadores. En este estudio se utilizó el método de análisis asociativo de grupo y el concepto “trabajo” se relacionó con las siguientes palabras: esfuerzo, dinero, satisfacción, seguridad, profesión y ocupación. Responsabilidad a su vez se relacionó con: confianza, respeto, progreso, autoridad, empleo, trabajo, matrimonio y familia.

Entre los resultados encontrados se tiene:

1. Los mexicanos enfocan al trabajo más como un instrumento para lograr ciertas metas familiares, así como objetivos sociales y nacionales a gran escala, tales como el desarrollo y el progreso. Se considera el trabajo como un asunto de responsabilidad.
2. Para el mexicano, la responsabilidad es una inquietud y una preocupación por otros, una cualidad de la persona, como la virtud y la conciencia. Los mexicanos la consideran una dimensión básica de la relación social y refleja un aspecto positivo de las personas.
3. El trabajo es más bien un esfuerzo, una causa de fatiga y de explotación. El trabajo es fuente de seguridad y estabilidad.

Es importante tomar en cuenta que desde la fecha de aparición del estudio se observan ciertas diferencias tanto culturales como económicas, en México que han cambiado la percepción del trabajo como causa de fatiga y explotación (Arciniega 1995).

Avelarde (2001) investigó el concepto de compromiso por medio de redes semánticas. La muestra estuvo conformada por 45 sujetos (20 hombres y 25 mujeres)

de entre 18 y 37 años. Las palabras estímulo fueron: responsabilidad, compromiso, obligación, convenio. La elección de estas palabras se hizo con base en lo aportado en la literatura sobre el concepto “*compromiso*”. La investigación evidenció que las palabras exploradas son utilizadas comúnmente para definir a su vez otros conceptos, lo que indica que tienen relación entre sí. En ambos grupos se encontró relación entre las palabras: compromiso, responsabilidad, convenio y obligación. La responsabilidad se vinculó con el compromiso y obligación. Estas evidencias entre las palabras estímulos y las asociaciones apoyan los resultados encontrados en la investigación de Díaz-Guerrero y Szalay, (1993).

Otro estudio acerca del concepto “trabajo” fue el realizado por Juárez y Andrade (2002). La muestra fue de 216 personas de diferentes puestos (administrativos, docentes, obreros y enfermeras). Las palabras estímulo fueron: mi trabajo, mi jefe y mis compañeros de trabajo.

Para la palabra “*trabajo*”, las definidoras que se presentaron con mayor peso semántico son: responsabilidad, puntualidad, agradable, satisfacción, importante, cansado.

Las palabras definidoras en relación a “*jefe*” estuvieron más dispersas, pero se observan algunas palabras frecuentes en todos los grupos como: responsable, comprensivo, bueno, inteligente, amable, agradable y exigente. Para la frase “*mis compañeros de trabajo*” se obtuvieron: amigables, amables, trabajadores, agradables y buenos, entre otras. La red de jefe hace notorio que los empleados esperan encontrar que la figura de autoridad sea responsable y que facilite una adecuada interacción con sus empleados, en tanto la relación compañeros, se espera encontrar un grupo libre de conflictos.

Los estudios mencionados muestran concordancia con la teoría de H. S. Becker

(1960), que indica que los empleados consideran la responsabilidad hacia el trabajo y sus compañeros como un aspecto fundamental en el inicio y mantenimiento del compromiso. El esfuerzo se toma en cuenta como una parte de inversión que el empleado tiene que poner al adquirir un compromiso. Se evidenció además, que para el mexicano el trabajo ocasiona cansancio o desgaste, pero que tiene un aspecto positivo como es el encontrar compañeros y amigos que apoyan al empleado.

Cabe hacer notar que en estos estudios las muestras han sido muy pequeñas y no enfocados exclusivamente a trabajadores por lo que los resultados no pueden generalizarse.

En relación a compromiso organizacional, se cuenta con pocos estudios realizados con trabajadores mexicanos y de estos la gran mayoría ha tomado el modelo de los tres componentes de Meyer y Allen (1997, 1991, 1984) y su instrumento de medida para explicar el compromiso organizacional. Los estudios de Arias, Mercado y Belausteguigoitia, (2000) con 176 empleados de una institución de beneficencia; Belausteguigoitia (2000) con 210 estudiantes de posgrado y Mercado (2002) con 875 médicos, paramédicos y personal administrativo, Arias y Mercado (1999) estuvo conformada por: 39 Académicos. En estos estudios se tomaron algunas variables de clima organizacional relacionadas al compromiso organizacional y que a su vez impacta el esfuerzo del empleado (intensidad y tiempo dedicado al trabajo) según el modelo de Brown y Leigh (1996). Los resultados indican que el apoyo organizacional tiene una mayor relación con el compromiso afectivo y que el compromiso de continuidad y el normativo influyen en el tiempo dedicado al trabajo.

Se tiene una adaptación del instrumento de Meyer y Allen (1997, 1991, 1984) de Arias Galicia (1998, citado en Uribe 2001) el cual es una traducción-retraducción del instrumento original pero no cuenta con datos de la validez del instrumento en población mexicana. Los resultados indican índices de confiabilidad baja para la escala de compromiso afectivo (alpha de 0.56 a 0.71), normativo (alpha de 0.54 a 0.63), y de continuidad (alpha de 0.47 a 0.56). Por ello se hace oportuno desarrollar nuevos

instrumentos que tomen en cuenta las características propias de los trabajadores en nuestro país, pues el cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1997, 1991, 1984) ha presentado una baja confiabilidad en el compromiso normativo similar a lo reportado en otras investigaciones (Angle y Lawson, 1993; Dunham, et al., 1994; Mc Gee y Ford 1987) y también en la escala de compromiso de continuidad (Ko, et al., 1997).

Arciniega y González (2006) enfocan su investigación tanto en el estudio de valores y factores organizacionales como en variables antecedentes del compromiso organizacional. Tomaron el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1997) para medir este constructo. La muestra estuvo integrada por 982 empleados de 8 diferentes empresas del mismo corporativo del noreste de México. Los resultados muestran que el compromiso de continuidad tiene una alta correlación con el empoderamiento y la satisfacción con el pago. Se prueba la hipótesis de que diferentes valores predicen las dimensiones del compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad). Entre los mejores predictores del compromiso afectivo están las variables situacionales como el conocimiento de los objetivos organizacionales, seguido por la satisfacción con la seguridad laboral el empoderamiento, la auto-trascendencia y apertura a los cambios. Los valores de conservación que indican aspectos económicos y materialistas para el empleado predicen el compromiso de continuidad y para el compromiso normativo son la apertura al cambio y auto-superación. Los resultados sugieren que el compromiso no se basa en sentimientos de lealtad, sino que está más relacionado con sentimientos de gratitud del empleado por tener un trabajo estable y un pago aceptable. Se concluye que los valores ocupan un segundo lugar en el desarrollo del compromiso organizacional cuando se compara con otras prácticas organizacionales y actitudes en el trabajo.

Uribe (2001) correlacionó la escala mexicana de manipulación organizacional de Maquiavelo (EMMAQ) con el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991). La muestra estuvo integrada por 240 empleados de una organización pública (altos mandos y mandos medios) y empresa privada (gerentes y altos

ejecutivos). Sus resultados señalan que los empleados con características maquiavélicas o de manipulación tienen bajo compromiso afectivo, pero alto compromiso de continuidad, e indica que estos trabajadores se desempeñan en la organización por obligación y no por afecto. La investigación aportó nueva información sobre características personales de los empleados mexicanos y su relación con el compromiso organizacional.

El cuestionario de compromiso organizacional (OCQ) de Mowday et al., (1979) ha sido aún menos utilizado en nuestro país para medir compromiso organizacional como se puede notar en los estudios siguientes a pesar de ser uno de los más utilizados y confiables para la medición de este constructo.

Harrison y Hubbard (1998) llevaron a cabo una investigación con empleados mexicanos de una empresa de manufactura localizada en Monterrey. La muestra estuvo integrada por 83 personas, de dos niveles organizacionales: 45 (54%) de línea y 38 (46%) de staff. Se aplicó el cuestionario (OCQ) y el Job Descriptive Index (Smith, Kendall, y Hulin, 1969) para medir la satisfacción en cinco áreas (trabajo, pago, compañeros, promoción, y supervisión). Los resultados encontrados fueron:

- Las mujeres mexicanas son menos comprometidas con la organización que los hombres, lo que sugiere que el rol tradicional familiar precede a su forma de actuar en el trabajo.
- La edad del empleado y la ocupación en la organización correlacionan con el compromiso.
- No se encontró relación entre nivel educativo y compromiso, lo que según estos investigadores indica que a los empleados mexicanos se les dificulta transferir los conocimientos académicos a aspectos específicos en su trabajo y que esto limita su identificación y compromiso con la organización.
- Respecto a factores situacionales, la alta correlación entre empleados comprometidos y satisfacción en el trabajo sugiere que estos empleados como sus contrapartes en la unión americana tienen un gran compromiso con la organización cuando tienen alta satisfacción con: su trabajo, el pago, la promoción, sus compañeros y especialmente con su supervisor.
- También encontraron que la efectividad organizacional correlacionada con el compromiso y que esto se debe a que se ha aprendido a valorar la organización y se mejora la productividad y

adaptación a las condiciones del trabajo.

- De acuerdo a un patrón cultural esperado por los investigadores se esperaba que los empleados mexicanos tuvieran baja participación en decisiones, esperando que figuras de autoridad lo hicieran y asumieran la responsabilidad. Los resultados demostraron lo contrario, porque en esta organización el empleado mexicano toma decisiones que llevan a eficiencia de grupo y por ello es reconocido como figura de autoridad ante sus colaboradores y superiores.

En resumen, la investigación demuestra que los empleados mexicanos son muy similares a sus contrapartes de los Estados Unidos de Norteamérica en relación al compromiso organizacional.

Las limitaciones de este estudio se encuentran en primer lugar en lo reducido de la muestra de estudio. Sólo se observó el compromiso en una empresa con características diferentes a una buena parte de las organizaciones mexicanas, que no permite que los resultados sean válidos a otras empresas de nuestro país y, finalmente que se centraron en pocas variables antecedentes del compromiso organizacional que no explican de manera clara cómo interactúan estas variables en la formación y mantenimiento del compromiso.

La investigación realizada por Littlewood (2000) también tomó como base para la medición del compromiso organizacional el cuestionario de Mowday, et al., (1979). La muestra estuvo integrada por 156 estudiantes de seis universidades particulares y se relacionó el apoyo organizacional percibido con el compromiso organizacional pero no se reporta la confiabilidad de la prueba.

Los resultados de esta investigación concluyen que cuando los estudiantes perciben apoyo por parte de su universidad, sienten una obligación con la universidad que se refleja en un fuerte deseo de permanencia. Además, ciertos rasgos de personalidad como energía y afabilidad que caracterizan a personas dinámicas, activas, energéticos, dominantes, amigables y empáticas tienen relación con el compromiso organizacional

Considerando lo anterior, se puede notar que los estudios revisados son limitados y que no se ha generado la suficiente información sobre el compromiso en un ambiente laboral. Los datos existentes entre compromiso y trabajo, aportan un indicador de la relación con experiencias de trabajo, valores y satisfacción en el trabajo, entre otros.

Por otra parte las muestras de estudio son pequeñas en relación con la población estudiada, centrándose principalmente a datos de estudiantes con poca o nula experiencia laboral, académicos, administrativos, personal de salud y obreros, excepto el estudio de Arciniega y González (2006) con 982 empleados del mismo corporativo. Lo anterior confirma la necesidad de realizar más investigaciones para conocer cómo se maneja este constructo con trabajadores de diferentes sectores tanto público como privado.

Resulta relevante resaltar que en ninguna de las investigaciones reseñadas se mencionan aspectos de productividad; siendo necesario clarificar el impacto económico que el compromiso organizacional tiene para las empresas mexicanas y especialmente para nuestro país.

Las interpretaciones y conclusiones derivadas de los resultados de los trabajos estudiados en México han presentado las siguientes limitaciones: a) falta de consenso en lo que respecta al concepto de compromiso con la empresa, b) uso de instrumentos no equivalentes para operacionalizar el compromiso, c) heterogeneidad de la muestra y del contexto de estudio predominando la investigación en estudiantes de licenciatura y de posgrado con cierta experiencia laboral, en algunos casos empresas privadas, y empleados del sector salud f) los resultados por las diferencias en las muestras no han permitido llegar a realizar mayores generalizaciones de este constructo.

3. ANTECEDENTES, CORRELATOS Y CONSECUENTES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Una gran cantidad de investigaciones se han enfocado en identificar los factores que llevan a desarrollar vínculos con la empresa y las consecuencias o las conductas que manifiesta un empleado comprometido. Conocer estas variables, permite a los directores, gerentes y ejecutivos relacionados con el recurso humano, optimizarlas en beneficio de la organización.

3.1 VARIABLES ANTECEDENTES DEL COMPROMISO

Los estudios de compromiso organizacional han relacionado diversas variables tratando de buscar si tienen impacto en este constructo, lo que ha llevado en muchos casos a resultados contradictorios o no esclarecedores dependiendo de la población elegida los modelos utilizados, y el tipo de instrumento seleccionado para su medición. Existen diversas clasificaciones como las siguientes:

Reichers (1986), clasifica estas variables en a) psicológicas, como la satisfacción e identificación con la organización, metas y valores, b) conductuales que llevan al individuo a hacer atribuciones cuando se está comprometido -irrevocable y por voluntad propia- y c) estructurales asociadas con el ser miembro de una organización y que reporta beneficios y costos.

Mowday et al., (1982) mencionan que los antecedentes del compromiso actitudinal se pueden integrar en características: 1) Personales que son las que definen al individuo (como la edad, oportunidades de realización, educación, roles, intereses centrales de vida, autonomía y dominio), 2) Del trabajo donde la influencia es probablemente mayor a otras respuestas afectivas como la satisfacción laboral, oportunidades de interacción social, retroalimentación, autonomía, y experiencias de trabajo que son vistas como una fuerza de mayor socialización que tienen una considerable influencia en la atadura psicológica del empleado (actitudes de grupo,

sentimientos de importancia personal, expectativas en el trabajo). Como variables consecuentes se tiene: el deseo y la intención de mantenerse en la organización, baja rotación, conservación del empleo y desarrollo en el trabajo.

Por otro lado, Mathieu y Zajac (1990) identifican las variables antecedentes en cuatro tipos de características: personales, de estado del rol, del trabajo y de la organización. Para fines de exposición (organización de la información recopilada) tomaremos esta clasificación por ser la de mayor acuerdo en las investigaciones.

3.1.1 Variables personales (demográficas)

Se integran tanto las características demográficas objetivas, entendidas por los investigadores como determinantes en la decisión de aceptar a una persona a la organización (edad del empleado, sexo, nivel de escolaridad, estado civil), como las que influyen en las expectativas del empleado para decidir incorporarse y permanecer en una empresa (antigüedad en el puesto y organización, competencia percibida, habilidad, salario y nivel de puesto).

En relación con las variables demográficas, el impacto en la formación y sostenimiento del compromiso no es consistente pues estudios como el de Mowday et. al., (1982) reconocen como variables significativas la socialización primaria del empleado en la empresa. En otros estudios como los de Cohen y Lowenberg (1990), estas variables mostraron una pequeña relación con el compromiso organizacional. En otros casos, se ha visto que su influencia se ve reducida, hasta llegar a la falta de significación cuando se encuentran presentes otros aspectos relacionados con la experiencia del individuo en la organización (Vega, 1996) y el entorno organizacional (Mathieu y Zajac 1990).

Con referencia al **estado civil**, los datos son contradictorios, ya que en algunos casos el compromiso se ha visto afectado por esta variable (Vega, 1996). Pero en general, parece que las personas casadas reportan mayor compromiso que las solteras, debido a las responsabilidades familiares que tienen y a las presiones sociales que conlleva el estar casado (Mathieu y Zajac, 1990; Mathieu y Hamel 1989).

Los estudios que han analizado la relación del **sexo** con el compromiso organizacional no muestran acuerdo sobre el impacto de esta variable. Algunos trabajos mencionan una relación significativa considerando que las mujeres tienen un mayor compromiso con la empresa que los hombres (Mathieu y Zajac, 1990). Una explicación para esta diferencia, sucede porque la mujer tiene que pasar más barreras para ser aceptada como miembro de la organización y esto conlleva una mayor valoración de su trabajo y un mayor compromiso. En desacuerdo, otros estudios muestran que la mujer posee menor grado de compromiso organizacional que los hombres por enfocarse a su rol femenino tradicional, dando prioridad a los compromisos familiares y sociales más que a los aspectos laborales (Loscocco, 1990, Mathieu y Hammel, 1989).

Igualmente, **la edad** ha sido objeto de controversia pues se menciona que mayor edad del empleado conlleva aumento en el grado de compromiso (Meyer et al., 1993, Mathieu y Hamel, 1989) pues estos trabajadores han realizado mayores inversiones en la empresa (tiempo, aportaciones en ideas, esfuerzo, etc.) que les lleva a aumentar su compromiso con la organización. Por otra parte se han encontrado evidencias de la ausencia de relación entre la edad y el compromiso (Hepburn y Vega 1991). Meyer y Allen (1984) presentan argumentos para justificar tanto la asociación negativa como positiva de edad-compromiso. Aluden que los empleados de mayor edad son mejor recompensados que los jóvenes, pues han tenido mejores experiencias que han determinado su permanencia en el trabajo. La asociación negativa se establece cuando los jóvenes toman en cuenta su limitada experiencia laboral y perciben pocas oportunidades de emplearse en otras organizaciones y por ello tienen un compromiso mayor con la empresa.

La relación entre **el nivel de escolaridad** alcanzado por el empleado y el compromiso va desde la falta de asociación hasta una relación positiva significativa (Hepburn y Vega 1991; Meyer y Allen 1984). Los argumentos indican que a mayor nivel educativo de los empleados, mayores son las expectativas, los valores de carácter intrínseco y extrínseco, y el nivel de satisfacción esperado que debe cumplir su empresa. En consecuencia, el nivel educativo afecta negativamente al compromiso cuando se relaciona con los valores de los empleados y las recompensas laborales.

La antigüedad en el puesto y en la organización es otra de las variables del empleado que afectan el vínculo con la empresa. Aquí se considera que el tener mayor antigüedad conlleva mayores beneficios, como plan de jubilación, prestaciones, posibilidades de ascensos, etc., y que estas ganancias llevan al empleado a mantener su estabilidad laboral. Por otro lado, la antigüedad en el puesto también se ha relacionado como indicador del compromiso organizacional debido a que el empleado construye mayores ligas con su empresa (Mathieu y Zajac, 1990), aunque también se puede explicar por las inversiones que el empleado hace en su puesto. La antigüedad en el puesto y la organización están fuertemente relacionadas con el deseo de los empleados a mantenerse como miembros de la empresa.

El salario es un aspecto fundamental para el empleado pues representa la retribución que se le otorga por llevar a cabo ciertas actividades, en donde aplica sus conocimientos, habilidades y esfuerzos en bien de una organización. La remuneración o pago salarial es, en muchos casos, el motivo principal que lleva a muchos trabajadores a establecer una liga con la empresa, pues esta relación les permite satisfacer necesidades materiales para ellos y sus familias. En su relación inicial con la organización, el candidato valora además del sueldo los beneficios económicos derivados de esta relación como bonos de productividad, pago de tiempo extra, seguros de gastos médicos, de vida, días de vacaciones pagados por la empresa, pago de colegiaturas, cursos de capacitación, etc.

Por otra parte al beneficiar a la organización con su trabajo, el empleado espera al equidad en su pago (Adams, 1965), esto es, ser retribuido justamente y que esta relación sea mejorada en el tiempo por medio de revisiones salariales y aumento de sus beneficios y prestaciones por mantenerse integrado a la organización. Por ello, el salario se ha relacionado de manera significativa principalmente con el compromiso de continuidad (Mathieu y Zajac, 1990). Un salario bajo o que el empleado perciba como inferior al trabajo desempeñado actuará negativamente en el compromiso pues genera en el empleado sentimientos de frustración y resentimiento que pueden asociarse con reacciones afectivas negativas a autoridades de la organización (Greenberg, 1990). A pesar de la importancia del sueldo para el compromiso organizacional son limitados los estudios que se han centrado a estudiar este aspecto.

Por ello es importante explicar; ¿Cómo es que las variables personales (demográficas) estudiadas como antecedentes del compromiso organizacional no arrojen información suficiente sobre su influencia en este constructo? Esto puede ocurrir porque las empresas, al momento de tener una nueva vacante, determinan las características que para ellos son importantes en la organización y son las que van a favorecer en el momento de la selección, como contratar preferentemente hombres o únicamente mujeres, edad de los candidatos, sueldo, etc. lo que les llevará a apoyar más a estos trabajadores que se ajusten al perfil de la empresa y, por tanto, las experiencias laborales de estos empleados serán mejores y propiciarán un mayor compromiso.

3.1.2 Variables personales de los empleados

En las variables personales Mathieu y Zajac (1990) incluyeron aspectos como la habilidad del empleado, percepción de competencia personal, motivación interna y externa, valores éticos, etc., aunque se reconoce su importancia solamente algunas de estas variables han sido ampliamente estudiadas, pero sin duda es limitado el interés que despierta en los investigadores estas variables.

Algunas investigaciones se han centrado en aspectos como **la habilidad** que manifiestan los empleados en su puesto de trabajo, pues aquellos que muestran mayores habilidades obtienen mejores recompensas (sueldo, beneficios, etc.) y esto conlleva un mayor vínculo con la organización. A pesar de la importancia que este aspecto tiene para la productividad en la organización, se cuenta con pocos estudios sobre esta variable (Mathieu y Zajac, 1990).

En la revisión de la literatura sobre compromiso organizacional, es interesante notar que se le da poca importancia a la influencia de la personalidad, siendo más estudiada esta variable con la satisfacción del empleado (Barrick, Mount, y Strauss, 1993; Cialdini, Wosinska, Barrett, Butner y Gornik-Durose, 1999; Geiger, Robertson e Irwin, 1998; Jex y Bliese, 1999; Judge Thoresen y Pucik, 1999; O'Neill y Mone, 1998;

Wei y Albright, 1998). Littlewood (2000) por su parte, relacionó cinco rasgos de personalidad (energía, afabilidad, tesón, estabilidad emocional y apertura mental) con el compromiso actitudinal. Sus resultados muestran que las personas con fuerte dinamismo, energía, cooperación, son amigables, empáticos e indican un mayor apego con la organización.

Los **valores personales** están relacionados con diversas actitudes y conductas del empleado (Braithwaite y Law, 1985; Maierhofer, et al., 2002) que se reflejan en la organización, y que tienen relación con el compromiso organizacional. La importancia de esta variable fue indicada por H.S Becker. (1960) al mencionar que si el compromiso es acorde con los aspectos valorados por el empleado en el grupo social en que se desenvuelve, mostrará un compromiso mayor y tendrá una conducta de mayor consistencia.

Cabe mencionar que el estudio de los valores es un aspecto que, en sí mismo, ha presentado dificultades en la conceptualización y medición, por lo que la influencia en aspectos organizacionales no se ha determinado claramente. Estos se han estudiado desde diferentes perspectivas, pues se consideran tanto un aspecto interno del individuo como determinados por el entorno cultural organizacional, que establece normas a los trabajadores que les indican el comportamiento aceptable y apropiado, que genera creencias normativas compartidas por un grupo, área de trabajo o la organización en general (Sparrow 1996).

Conceptuar los valores como una característica del individuo es la aproximación psicológica más comúnmente estudiada, e indica que los valores de los trabajadores orientan su comportamiento en un contexto laboral y son estables en el tiempo. Así, la perspectiva de las diferencias individuales considera que ciertos procesos de socialización inculcan la importancia del trabajo, que es vista como una actividad necesaria, siendo el caso de la ética protestante hacia el trabajo (Brown, S. P. 1996), que enfatiza la virtud hacia el trabajo como fin en sí mismo y que predispone a la

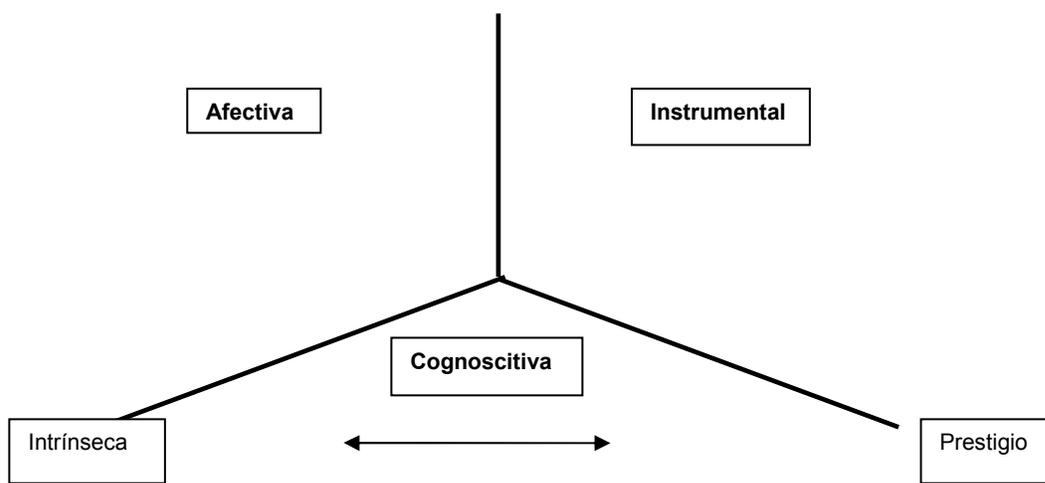
gente a estar más involucrada con su trabajo y su organización.

La investigación de Arciniega y González (2006) mostró que valores relacionados con la conformidad (obediencia y respeto) se vinculan con una alta práctica del catolicismo, específicamente en las ciudades de León, Guadalajara y Puebla, lo que indica que estas poblaciones tienen otra percepción en su forma de participar y comprometerse con el trabajo de acuerdo a las normas sociales interiorizadas de la cultura y religión a la cuál pertenecen.

En el mismo orden de ideas, los valores hacia el trabajo implican la importancia que se concede a determinadas características del trabajador en ambientes laborales (Arciniega 1995). Dada la diversidad de clasificaciones propuestas para agrupar los valores, tanto los generales como los valores hacia el trabajo, surge el inconveniente de establecer la estructura de contenido de valores que se debe utilizar para clarificar sus dimensiones (Maierhofer, et al., 2002) aunque se considere que todo valor expresa un objetivo motivacional y por ello tiene un impacto en el trabajo (Schwartz, 1992).

Una de las clasificaciones más estudiadas en relación con los valores organizacionales es la aportada por Elizur (1984) que propone tres dimensiones: afectiva, cognoscitiva y material o instrumental. La primera dimensión de valores afectivos considera aspectos como la autoestima y el conocimiento del trabajo los que relaciona con el involucramiento a los compañeros y jefes. La dimensión cognoscitiva considera ciertos valores específicos en el trabajo como la realización, independencia, responsabilidad o influencia en el trabajo. La última dimensión, material o instrumental, enfoca aspectos como el salario y condiciones de trabajo, la seguridad laboral, beneficios y pago (Figura 7).

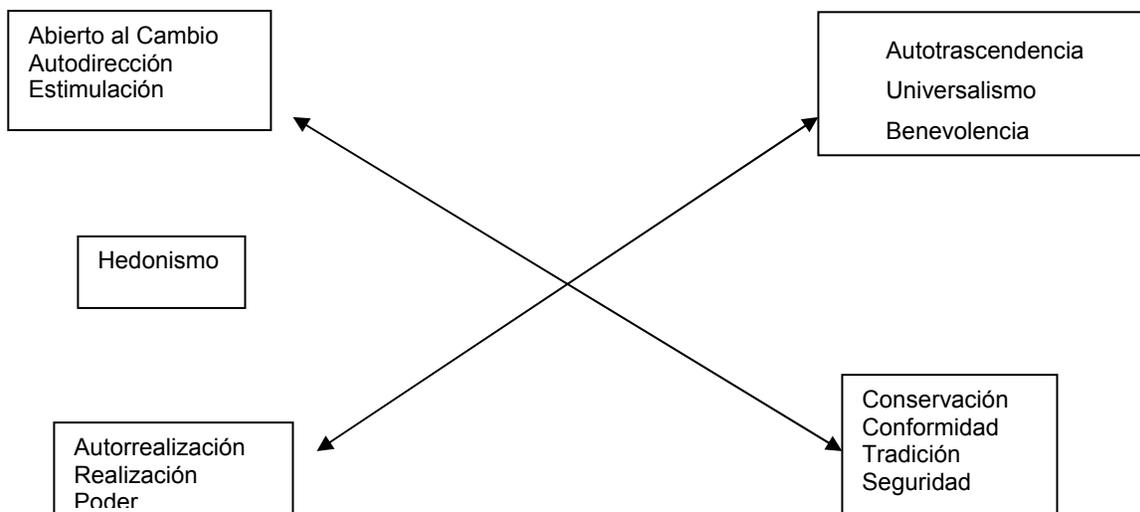
Figura 7. Modelo de Elizur (1984) de tres dimensiones de valores.



Fuente: Facet's of Work Values: A Structural Analysis of Work Outcomes por D. Elizur (1984), *Journal of Applied Psychology*, 69 vol. 3, 379-389 p. 385.

Schwartz (1992), por su parte, propone otra clasificación con 10 tipos principales o sistema de valores: autodirección, estimulación, hedonismo, realización, poder, seguridad, conformidad, tradición, benevolencia, y universalismo. Pueden ser relacionados de dos formas: cuando los valores son vistos como diferentes pero compatibles y cuando son considerados como opuestos y, por lo tanto, incompatibles. Por ejemplo los valores de realización y poder son compatibles porque hacen énfasis en las metas personales como el status, la realización y el dominio; pero son incompatibles con el universalismo y la benevolencia porque se busca la aceptación de otros como iguales e interfiere con el dominio que se busca en el valor de poder (Figura 8).

Figura 8. Tipos de valores, compatibilidad y conflicto entre ellos. Teoría de Schwartz (1992)



Fuente: "Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical test in 20 countries", por S. H. Schwartz 1992. In Zanna, M. (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 25 Academic Press, New York, p. 1-65.

La estructura de la tipología de valores de Schwartz (1992) se ha validado en más de 60 países y utilizado para explicar y predecir actitudes y conductas de las personas, aunque no específicamente en relación con el trabajo (Schwartz, Melech, Lehman, Burgess, Harris y Owens 2001). Los 10 tipos de valores se dividen, a su vez, en cuatro valores de nivel alto: Autotrascendencia (que involucra intereses personales por el crecimiento de otros y la trascendencia concerniente a promover el bienestar de otros), Autorrealización (motivación personal sigue sus intereses emocionales e intelectuales), Conservación (busca la preservación del orden con las personas y las instituciones) y Abierto al cambio (involucra la superioridad social y logro de metas).

En relación a las investigaciones sobre valores personales con el compromiso organizacional los resultados son contradictorios. Elizur (1996) por ejemplo reporta

una baja influencia entre estas variables. Mientras que Oliver (1990) apunta una correlación positiva y muestra que tienen un impacto mayor que variables como la antigüedad del empleado en la organización, la escolaridad o el salario por lo que este investigador señala que los valores en el trabajo pueden ser una variable mediadora de las variables demográficas y el compromiso organizacional, aspecto que fue también considerado por Mathieu y Zajac (1990) en su meta análisis.

Por otra parte, en el estudio de Butler y Vodanovich (1992) se indica que el trabajador con altos valores intrínsecos generalmente tiene mayor compromiso normativo y que altos valores extrínsecos incrementan el compromiso de continuidad del empleado. Mc Donald y Gandz (1991), por su parte, llegan a la conclusión de que los valores estudiados no tienen relación con ninguna de las dimensiones del compromiso organizacional. Esta contradicción entre los valores y vínculo del empleado se puede explicar en parte, por la clasificación o tipo de valores que toma cada investigador pues tienen diferentes niveles de impacto en las actitudes y conducta del empleado.

Especialmente, un valor fundamental que todas las organizaciones esperarían que tuvieran sus empleados es, sin duda, la **responsabilidad hacia el trabajo**, aspecto que a pesar de su importancia, ocasionalmente ha sido medido en relación al compromiso, siendo más frecuentemente asociado con la satisfacción laboral. Hackman y Oldham (1980) consideran que el involucramiento depende de la percepción del trabajador acerca de su responsabilidad personal para concluir el trabajo. Meyer y Allen (1991) a su vez, mencionan que es importante examinar los efectos de la responsabilidad en las actitudes y conductas comprometidas. Establecen también que la responsabilidad personal tiene un impacto en las experiencias de trabajo y en la formación del compromiso afectivo, afirmación que no ha sido comprobada por ellos. Así este valor no ha sido operacionalizado ni medido adecuadamente. Hackman y Oldham (1975) indican que la responsabilidad en el trabajo incrementa cuando el trabajo tiene alta autonomía en la realización de las tareas.

En estudios como el de Brooke, Russell y Price, (1988), se midió la responsabilidad refiriéndose a las obligaciones familiares basados en el estado civil del trabajador y el número de hijos. Shore et al., (2000) muestran que la responsabilidad fue significativamente correlacionada tanto con las medidas de compromiso afectivo, normativo, de continuidad, y con el compromiso actitudinal. Estos trabajos arrojan información sobre el papel de la responsabilidad pero aún quedan muchos aspectos aún no clarificados del impacto de esta variable en el compromiso organizacional.

3.1.3 Variables del rol que desempeña el empleado en la organización

El **rol** que desempeña el empleado en la organización en términos de: ambigüedad, conflicto y sobrecarga del rol, propician una relación negativa con el compromiso organizacional. Cuando el trabajador percibe falta de claridad en lo que concierne a sus responsabilidades, actividades y métodos de trabajo, enfrenta **ambigüedad del rol**. Si el trabajador experimenta peticiones incompatibles, inconsistentes e inadecuadas puede estar ante un **conflicto de rol**. De manera similar, si el empleado siente que se ha aumentado en responsabilidades y tareas su puesto, lo considera como una **sobrecarga en el rol** (Bishop y Scott, 2000).

Tanto la ambigüedad como el conflicto de rol, son factores que reducen la responsabilidad personal y, por consiguiente, que afectan negativamente el vínculo empleado-empresa. Gregerson y Black (1992) comprobaron que el conflicto y la ambigüedad disminuyen la expectativa del empleado de dar buenos resultados en su trabajo, afectando su expectativa de posibles recompensas y por lo tanto disminuye su eficiencia, el compromiso decrece y aumenta la intención de abandonar la empresa.

3.1.4 Variables intrínsecas del trabajo

En cuanto a variables inherentes al trabajo que el empleado desempeña en la organización se encuentran: la autoeficacia de la tarea, las características del puesto, y el nivel de autoridad del trabajador.

En diversos estudios se ha encontrado que la **autoeficacia en la tarea** incrementa el compromiso organizacional. La autoeficacia indica el juicio del empleado para realizar adecuadamente la tarea que se le asigne. Las características percibidas en el desempeño del puesto que implican desafío, autonomía, variedad, autoridad, las prácticas de entrenamiento y capacitación que desarrollan las habilidades para mejorar el desempeño (Neubert y Cady 2001), carencia de conflictos y claridad de metas (Vega 1996), son variables antecedentes de la autoeficacia. La autoeficacia centra el interés, el esfuerzo y la persistencia en el logro de las metas de la empresa propiciando el compromiso con la organización (Vega 1996).

Otros estudios también apoyan que los aspectos intrínsecos del trabajo como: claridad en las actividades, **autonomía en la tarea** y en el trabajo, determinan positivamente no sólo el compromiso actitudinal (Mathieu y Zajac 1990; Mowday et al., 1982), sino también la satisfacción laboral (Lawler, 1992).

La autoridad que puede tener un empleado en sus actividades entendida como “la percepción de control e influencia del empleado sobre su trabajo en una situación laboral” (Hepburn y Crepin 1984), es una variable que prácticamente se ha excluido de la mayoría de los estudios sobre compromiso organizacional. De los pocos estudios que la han considerado, se encuentra el realizado por Welsch y Lavan (1981) con distintos profesionales, que evidenció que la percepción de autoridad iba acompañada de mayor autonomía, responsabilidad y un alto nivel de compromiso con la empresa; aunque estudios como los de Vega (1996) demuestran que la autoridad percibida por empleados de la policía no afecta al compromiso.

La percepción de otras oportunidades de empleo como factor ajeno a la empresa, muestra la creencia personal de poder obtener otro trabajo igual o más atractivo que el trabajo que se está desempeñando en la organización (Wanous, 1992). Steers y Mowday (1981) señalaron que la percepción de otras oportunidades de empleo no afecta las actitudes laborales, lo que influye es el atractivo de esos empleos percibidos como disponibles. Se ha observado que, si el trabajador percibe otras oportunidades de empleo, atribuye menor valor a la relación que establece con

la empresa y por tanto su compromiso y satisfacción es menor (Bateman y Strasser, 1984), está menos involucrado e interpreta las experiencias de trabajo de forma negativa lo que le lleva a considerar más fácilmente renunciar a la organización.

3.1.5 Variables relacionadas con el Grupo de Trabajo y el Liderazgo

En el estudio de Bishop y Scott (2000) se relaciona el trabajo de grupo, el liderazgo y el compromiso en el logro de metas organizacionales. Stone y Porter (1975), Welsh y Lavan (1981) reportan una correlación positiva entre cohesión de grupo y compromiso organizacional.

El **apoyo organizacional percibido** representa un conjunto de acciones que llevan a una persona a percibir que es estimulada, aceptada y valorada como miembro de la organización. Las relaciones laborales como el grupo de compañeros, el jefe inmediato, etc. afectan a la experiencia laboral, el valor que los empleados le dan a los resultados laborales y al desempeño en el trabajo.

El apoyo organizacional muestra la reciprocidad entre la empresa y el empleado, que contribuye a establecer el compromiso psicológico (Blau, 1988; Eisenberg, et al., 1986; Gregerson y Black 1992). El apoyo que el empleado perciba tanto de sus superiores y sus compañeros, también afecta el desarrollo del compromiso organizacional. Por tanto ayuda a prevenir o reducir el estrés y a aumentar la responsabilidad, la competencia y la contribución personal, que se manifiesta en un mayor compromiso con la empresa (Mowday et al., 1982).

Eisenberg et al., (1986) consideran que el empleado ve las acciones de apoyo de sus compañeros y sus superiores como representativos de las acciones de la organización. Hutchison (1997) indica que estas percepciones de apoyo de la organización sirven como unión o liga entre el empleado y su empresa. Hutchison y Garstka (1996) establecieron que cualquier política puesta en práctica por la empresa que afecte al empleado determina la percepción de apoyo que tiene el trabajador.

3.1.6 Variables relacionadas con la organización

Los **sistemas de recompensas** como bonos de productividad que paga la organización a los empleados, buscan influir en comportamientos y actitudes acordes con los deseados por la empresa (O' Reilly y Chatman, 1995). Por consiguiente, los aspectos que recompensa la organización (Schneider, 1987) y la forma en que distribuye las recompensas, le sugieren al empleado el nivel de compromiso que la empresa mantiene con su personal.

La percepción que tienen los trabajadores acerca del comportamiento de la organización para con él (recompensas recibidas) afectará el nivel de compromiso del empleado.

En relación con las **características de la organización**, en los estudios de compromiso organizacional se han tomado en cuenta aspectos como el número de miembros de la organización (Mathieu y Zajac, 1990), encontrándose que organizaciones grandes son vistas como menos personales por el empleado y que hay una baja identificación y compromiso en ellas. Por otro lado, también se sugiere que organizaciones grandes pueden dar al empleado mayores oportunidades de desarrollo y otros beneficios o prestaciones e incrementar oportunidades de interacciones personales que incrementan los niveles de compromiso (Stevens, Beyer, Trice 1978). Los estudios que han tomado en cuenta la actividad económica de la organización y el impacto que éste tiene en la formación del compromiso son limitados (Chiu, 2002; Skarmeas, Katsikeas y Schlegelmilch, 2002).

Otro aspecto poco estudiado en relación al compromiso es la **estructura de la organización** que determina líneas de mando y formas de organización. Luthans, Back y Taylor (1987), muestran una alta correlación entre la estructura y el compromiso que presentan los empleados comparando el locus de control. La dirección de la influencia en este caso no es clara. Puede ser que los subordinados más comprometidos requieran de baja estructura inicial o de baja orientación externa ante otros que requieren de mayor estructura.

También en los estudios de compromiso se ha dado poca importancia al **tipo de organización (pública o privada)**. Zeffane (1994) comparó una muestra de 148 empleados en el sector público y encontró que trabajadores del gobierno tenían un compromiso y satisfacción bajos en sus trabajos.

3.1.7 Variables antecedentes relacionadas con los componentes del Compromiso Organizacional

A partir del modelo de tres dimensiones de Meyer y Allen (1991), en diferentes estudios se han examinado las posibles variables antecedentes del compromiso y se ha observado que diferentes variables correlacionan más fuertemente con un componente del compromiso (afectivo, normativo y de continuidad) o con los tres. Por ello, se hace necesario mencionar las variables que mantienen una fuerte correlación con cada componente del compromiso.

En el afectivo las variables que se han relacionado son: percepción de características en el trabajo, autonomía, tareas significativas, identificación, variedad en el puesto, retroalimentación del supervisor, apoyo organizacional percibido, participación en decisiones, edad y rotación. Las experiencias en el trabajo se asocian con competencias personales y afectan más directamente al compromiso afectivo (Dunhan, et al., 1994; Hackett, et al., 1994; Meyer, et al., 1989; Powell y Meyer, 2003; Rhoades, et al., 2001).

En el caso del compromiso normativo, se incluyen: el compromiso con compañeros, apoyo organizacional percibido, y participación en decisiones, edad, y la ocupación (Dunhan, et al., 1994; Meyer, et al., 1989; Meyer, et al., 2002; Wiener 1982).

Los antecedentes del compromiso de continuidad incluyen: edad, ocupación, satisfacción con el trabajo en sí, inversiones de trabajo, habilidades útiles para una organización en particular, intento de permanencia y opciones percibidas de trabajo (Allen y Meyer 1990; Ko, et al., 1997; Meyer y Allen 1984).

3.2 CORRELATOS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Las variables que correlacionan con el compromiso organizacional, y que en algunos estudios se han tomado también como variables antecedentes, son principalmente: la satisfacción laboral y el involucramiento de los empleados.

3.2.1 Satisfacción laboral

La satisfacción en el trabajo es la variable más comúnmente investigada en los estudios de psicología organizacional y ocupacional, con más de 12,400 estudios publicados (Kinicki, Mc Kee-Ryan, Schriesheim y Carson, 2002). Ha sido relacionada tanto como variable antecedente, como consecuente con otras variables de la organización (Kinicki, et al., 2002; Harter, Schmidt, y Hayes, 2002).

Tradicionalmente, se ha considerado a la satisfacción en el trabajo como una actitud, que refleja cómo la gente se siente en relación a sus trabajos. Esta variable se relaciona con factores personales como: la edad, sexo, raza, inteligencia, uso de habilidades, experiencia en el trabajo, estabilidad emocional, aspiraciones, motivaciones personalidad, relación familiar y social, entre otras. En relación con las características del trabajo y la satisfacción, se tienen: el estatus ocupacional, la variedad y tipo de trabajo, pago, oportunidades de promoción, beneficios y liderazgo.

En las investigaciones de la conducta organizacional, el compromiso mantiene una asociación notoria con la satisfacción laboral. La satisfacción laboral se entiende como un estado emocional de carácter positivo originado, al igual que el compromiso, a partir de la evaluación de las experiencias de trabajo (De Cottis y Summers, 1987). En concreto, la satisfacción resulta del grado de correspondencia entre las características personales percibidas –necesidades, valores y expectativas – y la situación – recompensas laborales (Wanous, 1992). Se puede decir que la satisfacción se diferencia del compromiso en ser una actitud más específica, inestable, pasiva y dependiente de las fluctuaciones del contexto laboral (Mowday et al., 1982) En contraposición el compromiso es una actitud más global, gradual, consistente y activa (DeCottis y Summers, 1987; Mowday et al., 1982; Williams y Hazer, 1986).

La falta de consenso sobre la direccionalidad de la relación entre el compromiso y la satisfacción continúa siendo objeto de controversia (Bateman y Strasser, 1984), igual que la influencia de estas dos actitudes en la intención de renuncia del empleado a la organización (Schaubroeck, Cotton y Jennings, 1989). En general, se pueden distinguir varias corrientes de investigación en la relación de estas dos variables. La línea más estudiada es la que considera la satisfacción como la causa positiva del compromiso, y a éste como mediador entre la satisfacción y la intención de salida o renuncia del trabajo (DeCottis y Summers, 1987; Mowday et al., 1982; Vega 1996; Williams y Hazer 1986).

3.2.2 *Involucramiento en el puesto*

El involucramiento en el puesto es otra de las variables que se ha asociado frecuentemente al compromiso organizacional. Se encuentran antecedentes del estudio de este constructo desde 1947, Allport menciona el yo involucrado definido como “la situación en que la persona se siente atraída hacia el nivel de motivación buscado en su trabajo” (citado en Lodahl y Kejner, 1965).

Lodahl y Kejner (1965) definen el involucramiento como: “el grado en que una persona está identificada psicológicamente con su puesto, o la importancia que el puesto tiene en su autoestima”. Por su parte Lawler y Hall (1970) la definen como “un estado cognitivo que refleja el grado de identificación psicológica con un puesto”

Considerando las definiciones anteriores, desde una perspectiva organizacional, el involucramiento en el puesto se refiere a la identificación que tiene un empleado en relación a su actividad laboral que le implica una parte importante de su vida, y que afecta su personalidad, su relación con sus compañeros, la organización, etc. Esta importancia se refleja también en el tiempo que aplica en sus actividades diarias (Brown, S. P., 1996) (p. 235).

Cabe mencionar que el término de involucramiento en el puesto “*job involvement*” se ha confundido con frecuencia con el involucramiento en el trabajo o “*work involvement*” y en algunos casos se les ha tomado como sinónimos. Kanungo (1982),

menciona que estos términos se prestan a ambigüedades y medición inadecuada. El involucramiento con el trabajo o “*work involvement*” se refiere a una creencia normativa del valor del trabajo para las personas y es más una función de las condiciones culturales pasadas de socialización del empleado. Por su parte, el involucramiento en el puesto o “*job involvement*”, se refiere a una creencia específica de una relación con un puesto de trabajo. Arciniega (2001) menciona que “ambos términos se refieren a un estado de cognición de identificación psicológica, aunque uno lo hace con el empleo actual, y el otro con el trabajo en general” (pag 252). Se ha visto igualmente que la gente puede estar más involucrada en una actividad o con una organización cuando ellos perciben un potencial para satisfacer sus necesidades psicológicas (Kanungo, 1982).

La confusión sobre involucramiento en el puesto o “*job involvement*” e involucramiento en el trabajo o “*work involvement*” se debe en parte a que la medición en algunos instrumentos contiene reactivos que representan involucramiento en el puesto mezclados con involucramiento en el trabajo (Kanungo 1982).

En particular, se considera que el involucramiento en el puesto facilita la motivación y la satisfacción con la organización, y dirige la conducta de los empleados hacia el logro de metas (Hackman y Lawler, 1971. Lawler y Hall, 1970). En la medida en que la empresa proporciona al trabajador empleos enriquecedores, que le permiten autonomía y participación en las decisiones, aumenta su involucramiento en el puesto, su eficiencia organizacional y la productividad de los empleados (Brown, S. P., 1996).

De acuerdo con el meta análisis de S. P. Brown (1996) sobre el involucramiento en el puesto, este constructo se ha asociado como antecedente de variables personales como: la ética del trabajo, locus de control, seguridad en sí mismo, necesidades de crecimiento y autoestima. En características del trabajo se encuentra asociado a: autonomía, variedad en las tareas, identificación, retroalimentación, nivel jerárquico, tareas significativas, motivación y complejidad de las tareas. Las variables del supervisor se tienen: la participación, y comunicación. En percepción del rol: ambigüedad y conflicto de rol.

Como variables consecuentes se han determinado las conductas del trabajo como: esfuerzo, desarrollo, ausentismo y rotación de personal. En actitudes del trabajo: compromiso organizacional, intenciones de renuncia y satisfacción global y específica (con el trabajo, supervisor, compañeros de trabajo y pago). Muestra efectos como: conflictos familia-trabajo, estrés, quejas de salud y satisfacción de vida.

Como se puede notar, muchas de las variables que se consideran como antecedentes del involucramiento en el puesto lo son también de la satisfacción y del compromiso organizacional. En diversos estudios se considera que el involucramiento en el puesto es una variable correlacionada con el compromiso (Mathieu y Zajac, 1990). Keller (1997) menciona que la relación causal entre el compromiso y el involucramiento en el puesto aún no ha sido establecida. Se ha observado que los trabajadores que se encuentran involucrados con su puesto y tareas de trabajo desarrollan un compromiso organizacional y que sus necesidades psicológicas son satisfechas con el tiempo (Mathieu y Zajac, 1990).

Por otra parte aunque el involucramiento en el puesto, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral se consideran diferentes constructos, también se encuentran interrelacionados (Mathieu y Zajac, 1990). En cuanto a la satisfacción laboral y el involucramiento en el puesto, en ambos casos se hace referencia al trabajo en específico, pero se establece una distinción entre el estado emocional de gustarle al empleado su trabajo (satisfacción laboral) y el estado cognoscitivo de la identificación psicológica con el trabajo que se desempeña (involucramiento de trabajo).

La actitud de integrarse o de mantener lealtad a la organización donde se trabaja, representado por el compromiso organizacional es conceptualmente distinto en su enfoque de estas dos actitudes específicas del trabajo: la satisfacción laboral y el involucramiento en el puesto. Diversos estudios mantienen la distinción entre estos constructos y han encontrado diferencias significativas que indican que son aspectos diferentes aunque como se mencionó están estrechamente interrelacionados (Brown S. P. 1996; Guthrie, Spell y Ochoki, 2002).

Así, se ha considerado una relación entre el involucramiento en el puesto y la satisfacción laboral (Brooke, et al., 1988; Lee, Carswell y Allen 2000; Meyer, et al., 1993). Cheloha y Farr, (1980) mencionan que estos dos constructos tienen diferentes niveles de el mismo fenómeno o unión emocional al trabajo. Igualmente se ha encontrado que el involucramiento en el puesto esta más altamente relacionado con algunas aspectos de la satisfacción laboral que con la satisfacción global (Kinicki, et al., 2002). específicamente la satisfacción con: pago, promoción, compañeros de trabajo y supervisión, correlacionan con el involucramiento en el puesto.

Se puede concluir que el involucramiento en el puesto es una variable organizacional de gran importancia para explicar la conducta del empleado, pues se considera un constructo que ha mostrado su efectividad como predictor de la intención de renuncia a la organización (Brown S. P. 1996; Keller, 1997). La intención de salida o abandono de un empleado de la organización resulta de un estado psicológico de no agrado en su trabajo y mantiene una relación inversa con el involucramiento en el puesto. Esta relación entre involucramiento e intención de salida es mediada por actitudes como la satisfacción y el compromiso de trabajo (Cheloha y Farr, 1980).

3.3 CONSECUENTES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Existe un amplio consenso acerca de los resultados que refleja un trabajador comprometido. Las investigaciones encontraron que tiene que ver con el ausentismo, la rotación de los trabajadores y la mejora del rendimiento en el trabajo (Mathieu y Zajac 1990; Reichers, 1985).La investigación de Brown y Leigh (1996), mostró que el grado de involucramiento, compromiso y esfuerzo está positivamente relacionado con un desarrollo superior del empleado.

3.3.1 Rotación de personal e intención de renuncia

Varios de los estudios realizados sobre el compromiso organizacional, se han centrado en demostrar la relación negativa con la rotación de los empleados. Esto despierta gran interés para administradores y gerentes pues tener una rotación alta de personal implica costos administrativos y fiscales altos (Meyer, et al., 1989).

3.3.2 Esfuerzo de los empleados

El esfuerzo es una variable que se ha estudiado como consecuente del compromiso en estudios como los de Belausteguigoitia (2000), Brown y Leigh, (1996), Mercado (2002), en los cuáles se encontró que el tiempo y la intensidad aplicados en el trabajo tienen una relación positiva con el compromiso de los empleados.

3.3.3 Productividad de los empleados

Pocos estudios examinan la relación entre el compromiso organizacional y la productividad de los empleados. Mowday (1998), sugiere una liga entre compromiso y resultados financieros. Rucci, Kirn y Quinn (1998) indican una relación positiva entre el compromiso afectivo de los trabajadores y los resultados financieros de la organización. En el estudio de Tena, Puig y Bou, (2000), se vincula el compromiso organizacional con los resultados financieros (índice de productividad con base en la cuota de mercado, el incremento de las ventas por empleado y la mejora de las ganancias como porcentaje de ventas). El problema en estas mediciones es que se diluye la productividad real de cada empleado al tomarla dentro del contexto global de la organización que depende también de aspectos externos a la organización como variabilidad del mercado, condiciones de venta en relación a competidores, condiciones económicas del ambiente externo de la empresa, etc.

Guthrie, et al., (2002) estudiaron el involucramiento en el puesto y el compromiso de los empleados con la productividad. Calcularon este aspecto con el resultado anual de ventas entre el total de empleados de la organización, medida que presenta el problema de no ser un indicador real del desempeño de cada trabajador, pues nuevamente se diluyen los resultados individuales con la media del grupo.

Keller (1997) por su parte, en un estudio de compromiso organizacional e involucramiento en el puesto efectuado con científicos e ingenieros, mide la productividad un año después de que las variables independientes fueron estudiadas

debido a la naturaleza del trabajo que realiza este personal. La productividad se valoró de acuerdo con la publicación de patentes y prototipos de la organización tomada de su revisión anual. Igualmente, se tomó el grado de supervisión de cada participante en los siguientes cinco criterios: calidad y cantidad de desarrollo, habilidad en comparación con otros empleados, dependencia y desarrollo total. Además, midió otras dimensiones de productividad individual como el número de patentes obtenido por investigador y número de publicaciones en prensa en los últimos cinco años. Esta medición resulta más apropiada para tener un punto de comparación entre el compromiso y el rendimiento, pues se tiene un producto final en cuanto a calidad y cantidad en los resultados, sin embargo, su medición resulta compleja y poco práctica para obtener el desempeño real de estos empleados.

Como se puede notar la medición de la productividad no es tan sencilla de obtener en otro tipo de trabajos como los administrativos, donde la labor implica principalmente dar atención y seguimiento a diversos trámites y el resultado final depende del trabajo de otros lo que dificulta aun más su medición.

Meyer, et al., (1989), tomaron como medida de desempeño seis dimensiones de eficiencia: a) relaciones públicas con clientes y vendedores, b) prácticas contables y administrativas, c) reportes escritos y comunicación verbal, d) capacitación y entrenamiento de su grupo de trabajo e) seguimiento de políticas de operación y procedimientos y f) conducción de tareas de rutina. En este estudio, la medida de eficiencia o productividad de los empleados también se presta a subjetividad en la calificación de los criterios evaluados dado que la calificación la aportaron los jefes inmediatos.

Las investigaciones anteriores, resaltan que el correlacionar el compromiso organizacional con la productividad es uno de los problemas que la mayoría de los estudios no han resuelto y/o han eludido, centrándose en establecer el vínculo del compromiso con la rotación, los retardos, la motivación y el desarrollo de los empleados a través de la valoración de los superiores; pero sin tener claro un parámetro real del trabajo que cada empleado efectúa y por lo tanto sin poder afirmar

de manera contundente que el compromiso organizacional conlleva a una mayor productividad de los empleados. Esto se debe en parte a la dificultad de la medición en ciertos puestos y que, en muchas empresas, no se tienen indicadores válidos sobre la productividad real de sus empleados; pero también porque las empresas no siempre son accesibles para proporcionar datos sobre este aspecto, por considerarlos confidenciales.

Resumiendo, como se ha visto a lo largo de este capítulo, las variables demográficas no dan certeza de la formación y mantenimiento del compromiso. Algunas variables personales como la responsabilidad hacia el trabajo no cuentan con la claridad necesaria acerca de su efectividad en el compromiso de los empleados. Las características del puesto y de la organización han sido más estudiadas y han probado su alta vinculación empleado-empresa. Igualmente importante es la relación que guarda el compromiso con la satisfacción y el involucramiento aunque no se tiene claro si estas variables mantienen un papel como correlatos o si por el contrario pueden ser aspectos antecedentes o que inclusive sean aspectos del mismo constructo.

Finalmente, uno de los puntos importantes del compromiso organizacional es su conexión con la productividad, pero el número limitado de estudios que se tienen no permite confirmar esta relación, pues la mayoría de las investigaciones se centran en los antecedentes y correlatos. Aquellos investigadores que llegan a trabajar con los consecuentes del compromiso, no utilizan indicadores individuales adecuados de productividad, pues generalmente se toman los resultados del área de ventas o indicadores financieros para establecer el desempeño de cada empleado, lo cual no es una medida confiable y válida del desempeño y productividad individual.

PARTE II INVESTIGACION EXPLORATORIA

En la revisión de la literatura llevada a cabo sobre el compromiso organizacional, se puede notar un incremento en las investigaciones realizadas. Prueba de lo anterior son todos los estudios reportados en un contexto laboral relacionados con el compromiso organizacional y reportados en la base de datos SCIRUS, que indica que de 1920 a 2000 se escribieron 8376 artículos, del 2000 al 2004 las investigaciones fueron de 4,530 y en el 2005 se incluyeron 1,210. Este interés se debe en gran parte a que se reconoce que el compromiso organizacional tiene un impacto importante no sólo para determinar la permanencia de los empleados en la organización, sino porque los empleados comprometidos contribuyen a alcanzar los objetivos de la empresa y le llevan a mayores niveles de eficiencia.

Sin embargo, este rápido crecimiento en las investigaciones empíricas también ha traído consigo que buena parte de éstas se haya centrado en estudiar las relaciones existentes entre el compromiso organizacional y otras variables, antes que definir con precisión la naturaleza del compromiso, evidenciando problemas tanto conceptuales como metodológicos. Además, no se tiene aún un consenso acerca de la dimensionalidad del constructo, como muestra el hecho de que se estén estudiando diferentes aspectos, focos y dimensiones del compromiso. Aún menos claro resulta si realmente el empleado comprometido tiene un mejor desempeño laboral, pues este aspecto ha sido poco estudiado y menos cuantificado, por tanto, resulta por demás necesario dedicar una mayor investigación a la identificación de las consecuencias del compromiso del empleado.

En México, a pesar de que se reconoce como aspecto fundamental en la psicología de las organizaciones, el estudio del compromiso se encuentra aún incipiente, pues se cuenta con algunas investigaciones que en general han tomado el modelo de tres componentes de Meyer, et al., (2002) para explicar lo que ocurre con trabajadores inmersos en otra cultura, con características, valores y condiciones organizacionales diferentes.

Considerando lo anterior, la presente investigación inició esclareciendo el significado de este constructo en una muestra de empleados, que indicaron los aspectos importantes, que los lleva a sentirse comprometidos con su organización. Para ello, se efectuaron tres estudios para clarificar el concepto de compromiso y determinar las variables relacionadas que marcan la permanencia del empleado en su organización. Con esta información, y lo que aporta la literatura científica se elaboró un modelo que plantea las variables que interrelacionan en el compromiso organizacional, su mantenimiento y los consecuentes conductuales del compromiso empleado-empresa.

El modelo llevó a determinar las escalas de medición para elaborar el instrumento de Compromiso Organizacional. El estudio final se centró en la aplicación a una muestra de empleados mexicanos para clarificar el modelo propuesto y las interrelaciones de variables determinantes en la aparición y mantenimiento de este constructo.

ESTUDIO 1: OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS

OBJETIVO:

Conocer los aspectos que los empleados consideran importantes para comprometerse y permanecer en una organización.

1.1 SUJETOS

La muestra fue no probabilística. La participación de los empleados fue voluntaria y se integro de 200 empleados de dos tipos de organizaciones: pública 106 (53%) y privada 94 (47%), ubicados en el Distrito Federal y área metropolitana. 110 fueron hombres (55%) y 90 mujeres (45%) (Tabla 9).

Los empleados se clasificaron por puesto. El puesto que se presentó con mayor frecuencia en ambas organizaciones fue principalmente el de administrativos: con una antigüedad de uno a tres años.

Tabla 9 Características de los empleados

	PUBLICA n=106	PRIVADA n=94
SEXO		
Masculino	59 (55.7%)	51 (54.2%)
Femenino	47 (44.3%)	43 (45.8%)
PUESTO		
Director	0 (0.0%)	2 (2.1%)
Gerente	0 (0.0%)	5 (5.3%)
Jefe	8 (7.5%)	16 (17.0%)
Secretaria.	7 (6.6%)	10 (10.6%)
Administrativos	86 (81.1%)	53 (56.4%)
Ayudante general	5 (4.7%)	8 (8.5%)
ANTIGÜEDAD		
menos 1 año	22 (20.7%)	19 (20.2%)
1.1 A 3 años	32 (30.2%)	42 (44.7%)
3.1 A 5 años	30 (28.3%)	21 (22.3%)
5.1 A 10 años	12 (11.3%)	5 (5.3%)
Más 10 años	10 (9.4%)	7 (7.4%)

1.2 INSTRUMENTO (Cuestionario Semiestructurado)

Se elaboraron tres preguntas abiertas considerando la teoría de “las pequeñas inversiones” de Becker (1960). Las preguntas son:

1. ¿Qué aspectos considera importantes para que se sienta identificado (ponerse la camiseta) con sus actividades laborales?
2. ¿Cuáles factores son importantes para que permanezca por mucho tiempo en una empresa?
3. ¿Qué aspectos de la empresa le harían renunciar a su trabajo?

Así mismo, se solicitó la participación de forma libre a los empleados y proporcionó una hoja de consentimiento informado que contenía los objetivos del estudio y autorización para utilizar esta información.

1.3 PROCEDIMIENTO

El instrumento fue aplicado en los centros de trabajo de forma colectiva y, en algunos casos, se realizó de forma individual conforme a las cargas de trabajo de las diferentes áreas de las organizaciones.

Las instrucciones a los sujetos fueron: “Conteste por favor las tres preguntas respecto a su trabajo. Solicitamos su opinión sincera al respecto. No hay respuestas correctas o equivocadas, todas son valiosas pues se refieren a su opinión. Responda en los espacios correspondientes. Sus respuestas son anónimas. “Agradecemos su colaboración”

1.4 RESULTADOS

Con los datos obtenidos de las preguntas formuladas se llevó a cabo una clasificación por categorías de análisis el cual involucra identificar palabras, frases, temas o conceptos dentro de los datos que permiten ubicar patrones existentes de respuestas. Se resumió cada categoría buscando contenidos comunes que aparecieron en forma recurrente.

En cuanto a la primera pregunta a los empleados acerca de lo que hace que establezcan un compromiso con su organización, en las empresas públicas mencionan a la identificación con los jefes principalmente, esto se explica porque en el gobierno “estar bien” con la persona de autoridad implica apoyo del grupo de trabajo y que tenga permanencia en la organización

En las empresas privadas, los resultados indican que la identificación con los jefes es importante, pues si tienen una buena relación facilitan un ambiente grato de trabajo. Otro aspecto relevante para comprometerse es que el sueldo y las prestaciones sean acordes al mercado laboral (Tabla 10).

Tabla 10 ¿Qué aspectos considera importantes para que se sienta identificado (ponerse la camiseta) con sus actividades laborales?

	PUBLICA n=106	PRIVADA n=94
Relación con Jefes	61 (57.5%)	37 (39.4%)
Sueldo	17 (16.0%)	33 (35.1%)
Responsabilidad	10 (9.4%)	14 (14.9%)
Reconocimiento	13 (12.3%)	7 (7.4%)
Satisfacción Laboral	5 (4.7%)	3 (3.2%)

Referente a los aspectos de permanencia, los empleados de organización pública indicaron la relación con jefes y sueldo. En contraposición, los empleados de las empresas privadas mencionaron el sueldo como el factor más importante para mantener su compromiso, aspirando a aumentos o promociones a mediano plazo para que sea atractiva su estancia en la empresa (Tabla 11).

Tabla 11 ¿Cuáles factores son importantes para que permanezca por mucho tiempo en una empresa?

	PUBLICA n=106	PRIVADA n=94
Relación con jefes	40 (37.7%)	22 (23.4%)
Sueldo	41 (38.7%)	53 (56.4%)
Reconocimiento	18 (17%)	6 (6.4%)
Responsabilidad	5 (4.7%)	9 (9.6%)
Condiciones de trabajo	2 (1.9%)	4 (4.2%)

En la pregunta tres, relacionada a las razones que llevan a renunciar al empleado y cortar su compromiso, en las organizaciones públicas se dio más importancia a una mala relación con jefes más que bajo salario. Lo cual se debe a que en el sector público las buenas relaciones con jefes ayudan a mover el escalafón para aumentos o promociones, no evaluándose necesariamente el desempeño del empleado. El tener

una mala relación implica limitar sus posibilidades de mejoras de todo tipo en la organización. Los empleados de la empresa privada por su parte, mantuvieron respuestas similares a la pregunta relacionada con su permanencia, siendo más importante el sueldo y una deficiente relación con jefes, pues un sueldo bajo o que dejó de ser competitivo en el mercado laboral, les impide cubrir sus necesidades y, por otra parte, una mala relación con jefes impide trabajar en un ambiente de cooperación, crea conflictos y limita su productividad (Tabla 12).

Tabla 12 ¿Qué aspectos de la empresa le harían renunciar a su trabajo?

	PUBLICA n=106	PRIVADA n=94
Relación con jefes	56 (52.8%)	22 (23.4%)
Sueldo	22 (20.7%)	36 (38.3%)
Falta reconocimiento	9 (8.5%)	15 (16.0%)
Otro trabajo	8 (7.5%)	10 (10.6%)
Falta desarrollo	6 (5.6%)	8 (8.5%)
Inestabilidad de la Empresa	3 (2.9%)	1 (1.0%)
Cambio de condiciones de trabajo	2 (1.9%)	2 (2.1%)

ESTUDIO 2: GRUPOS FOCALES

Para describir desde otra postura el compromiso organizacional, se llevó a cabo el estudio por medio de grupos focales, donde se trató de ampliar la información del primer estudio y discriminar si hay alguna otra variable relacionada que aparece en empleados con un gran arraigo en una empresa privada.

OBJETIVO:

Explorar el concepto de compromiso organizacional y las variables relacionadas en empleados de diferente antigüedad.

2.1 SUJETOS

Se llevó a cabo un muestreo no probabilístico. La muestra estuvo integrada por 17 empleados: 14 hombres (82.35%) y 3 mujeres (17.65%), de una empresa de la industria eléctrica del Distrito Federal. Tomando en consideraron a empleados con más de dos años en la organización y hasta 35 años de antigüedad para formar los grupos, que según marca la literatura, están en la fase de establecimiento del compromiso organizacional (Mowday et al., 1982). Cuatro grupos se formaron por puesto y antigüedad en la empresa (Tabla 13). Para uno de los grupos sólo se consideraron tres personas, debido a que no existen otros trabajadores con las mismas características (antigüedad de más de 30 años, retirados, jubilados pero que apoyan proyectos organizacionales como asesores). Estos empleados no reciben un sueldo, pues por acuerdo con el dueño, su pago depende de la competitividad de a empresa en el mercado. Los asesores indicaron no tener problemas por no percibir un sueldo, pues cuentan con ayuda económica de sus hijos, tienen una pensión, bienes personales y gastos limitados, que les lleva a no requerir ese sueldo prioritariamente y lo toman como una forma de inversión a futuro, los hace sentirse útiles y seguir vigentes en las problemáticas laborales actuales.

Tabla 13 Grupos Focales.

GRUPOS	ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA	num. Sujetos
GRUPO 1 - ASESORES	más de 30 años	3
GRUPO 2 - SUPERVISORES	entre 20 y 35 años	4
GRUPO 3 - EMPLEADOS	entre 24 y 37 años	5
GRUPO 4 - EMPLEADOS	entre 2 y 5 años	5

2.2 PROCEDIMIENTO.

Los grupos se crearon usando como criterio la antigüedad y el puesto en la organización por considerar que comparten experiencias y actividades de trabajo similares. Se proporciono una hoja de consentimiento informado donde se mencionaban los objetivos de la investigación, solicitando su participación libre y

autorización para incluir sus comentarios en la investigación. En total fueron cuatro grupos con diferente antigüedad. Esto permitió determinar si ciertos aspectos o temas eran mencionados sólo en un grupo o si eran compartidos por todos los grupos.

La discusión de los participantes fue espontánea, partiendo de la pregunta inicial de si ellos se sentían comprometidos en la organización. Se evitó que los participantes crearan sus opiniones influenciadas por los comentarios de los otros. La discusión se guió hacia lo acordado para evitar dispersiones o que se enfocaran en otros temas. El tiempo de trabajo de los grupos focales fue de aproximadamente 90 minutos. La información comentada fue grabada para tener un registro más confiable, y solicitando a los participantes su autorización para registrar sus respuestas de esta forma. Al final de la sesión se agradeció la participación en el estudio.

Con los datos obtenidos de los grupos focales se llevó a cabo un análisis de contenido, donde buscamos palabras o ideas expresadas, las cuáles fueron identificadas, codificadas y categorizadas. Además se determinó el significado de pasajes específicos que evidenciaran la inclusión a cierta categoría. (Mayan, 2001; Prieto y March Cerda 2002)

2.3 RESULTADOS:

Las categorías que se establecieron en los grupos son:

RECONOCIMIENTO (Positivo) –Valoración del esfuerzo, dedicación, tiempo o experiencia aplicados en el trabajo por parte de los superiores.

“Si usted hace un buen trabajo, lo ven como lo hace y más que nada el trabajo habla. “

“Ha habido ajustes, reconocen mi trabajo y yo estoy a gusto.”

RECONOCIMIENTO (Negativo) – Que no sea valorado el esfuerzo, dedicación, tiempo o experiencia aplicados en el trabajo por parte de los superiores.

“Pues que reconozcan nuestra antigüedad y vean que en mi caso yo he faltado muy pocas veces y que vean mi esfuerzo y mi capacidad. Es bonito que se vea que reconocen el esfuerzo.”

“Puro titulado pero yo creo que por ejemplo ya tengo 30 años en la empresa sabiendo hacer lo que estoy haciendo. Ya es más que un título, tengo experiencia. Pero hay titulados que llegan y no saben nada. “

SATISFACCIÓN:

CON EL TRABAJO EN SI – Actitud positiva por parte del trabajador en la realización de su actividad laboral.

“Para mí éste es mi primer trabajo en este tipo de empresas, yo había estado en costura y nunca había estado en laminado y esto es diferente. Me gusta. “

“Me pusieron en armado, así sin saber nada. Me gusta porque es un trabajo variado y no es repetitivo. “

CON EL SUELDO – Agrado o aprobación del salario devengado por una actividad laboral.

“A mí me cayó de perlas este sueldo pues como costurera me ganaba hasta mis \$900 o mil a la semana pero me fregaba mucho.”

“Es importante para que nuestra familia esté bien y simplemente ahí la lleváramos. Si, es importante. El problema es que la economía no es buena y no alcanza ningún sueldo. Aquí tenemos caja de ahorro y se gana más o menos y si más gana uno más gasta.”

CON LA ORGANIZACIÓN – Actitud positiva de agrado por parte del trabajador con la organización.

“Entré aquí desde el 66. No he tenido problemas en la empresa. Me siento bien y yo creo que ya se esta cumpliendo mi ciclo. Ya son más de 32 años. Y aquí voy a estar el poco o mucho tiempo que me quede.”

“Yo entré por 28 días y aquí estoy desde hace 28 años en ensamble y armado y hasta la fecha no me corren.”

CON COMPAÑEROS DE TRABAJO (Positivamente) – Agrado por las interrelaciones de trabajo, que se refleja en ayuda y compañerismo.

“Tengo muchas amistades y muchos amigos que me han estado ayudando mucho dentro como fuera de la planta para solucionar otros problemas de la fábrica.”

“Yo si bromeo con mi grupo, se trata de convivir, platicar y ver cómo están ellos, además que nos llevamos bien.”

CON COMPAÑEROS DE TRABAJO (Negativamente) – Desagrado por las interrelaciones de trabajo, que se refleja en falta de ayuda y compañerismo.

“Según dicen que debemos trabajar en equipo, pero eso no se puede porque algunos de nuestros compañeritos nos echan tierra y aunque uno no quiera.”

“Luego aunque uno le dice al compañero que me ayude, se molesta y luego uno por eso mejor ya ni dice nada.”

CON SUPERIORES (Positivamente) - Agrado del empleado por el comportamiento o actitudes de sus superiores.

“Hay humanismo en los jefes y uno dice, si no me han fallado hay que pagarles en cierto modo esto.”

“Cuando termino, le digo a mi supervisor que me lo revise y me dice: te quedó bien o ya te salió mejor.”

CON SUPERIORES (Negativamente) - Desagrado del empleado por el comportamiento o actitudes de sus superiores.

“Pero si yo me tardo un poco, siento que el supervisor con la mirada ya me está llamando la atención. Pero si me va a llamar la atención, pues que nos llame a todos y nos diga a cada uno lo que hicimos mal.”

“Si le van a aumentar el sueldo al compañero y yo hago más que el compañero que no hace nada y que cada ratito va al baño y que se la pasa risa y risa, pues eso si me duele.”

CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE – Información, conocimientos o habilidades que ha aprendido el empleado y que enriquecen sus actividades.

“Nosotros nos esforzamos a aprender para hacer mejor nuestro trabajo.”

“Me presenté aquí y les dije que yo no sabía nada. Me contrataron y para mí mientras más aprenda mejor para mí. “

ENSEÑAR A OTROS – Acción que lleva a cabo el trabajador para instruir o indicar a otros los conocimientos e información necesaria para realizar su trabajo.

“Pero hay titulados que llegan y no saben nada. Al contrario aquí vienen a aprender y hay que enseñarles. Al ratito se van y otra vez a batallar y empezar con el otro a enseñarle. “

“Yo he batallado aquí en esta empresa porque ha entrado mucha gente. Somos los que hemos enseñado tanto tiempo. “

AUTORREALIZACIÓN – Auto motivación del individuo por la realización de aspectos creativos en su trabajo o por vencer retos en su trabajo.

“A lo mejor lo que estoy creando o escribiendo el día de mañana se va a la basura, pero ahorita me crea ese gusto de sentirme útil y haciendo cosas que nunca pude hacer.”

“Y lo moderno, porque también ha salido el cambio, la tecnología que no es la de tiempo atrás. Esos son los retos que uno se hace en la empresa que cuando uno entra de joven uno a través del tiempo va madurando y que uno puede hacer. “

COMPROMISO:

AFECTIVO – Lazos emocionales que tiene el trabajador con su organización, que le lleva a tener un marcado orgullo de pertenencia por su empresa.

“La empresa es nuestra primera casa porque viene uno todo el día y llega uno hasta la noche a su casa. Me siento bien pero en diferentes ámbitos. “

“Yo siento que la quiero y por eso estoy aquí. “

DE CONTINUIDAD – Manifiesta el apego del empleado a la organización por las ganancias económicas; de igual forma indica el interés del empleado por continuar para no perder los beneficios que se le brindan.

“El sistema autoritario funciona bien cuando la gente gana bien y aquí cuando se portan mal la gente dice para lo que gano aquí, mejor me voy a otro lado, que no es fácil pero tampoco tan difícil. “

“Yo no me cambiaría de trabajo. Ahora sí que estoy a gusto, vivo aquí a la vuelta. Ahí tiene su pobre casa. No gasto en pasajes, hay comedor y he aprendido muchas cosas que antes no las sabía.”

RESPONSABILIDAD:

CON COMPAÑEROS – Obligación positiva del empleado hacia sus compañeros de trabajo.

“Esta fábrica ha tenido la amenaza de cerrar toda la vida y me pongo a pensar de cuates que se van a la calle y una persona arriba de 35 o 40 años ya no es codiciable y a dónde va a dar. Entonces, si de parte de uno puede contribuir a que esa gente pueda conservar su trabajo, eso te motiva.”

“Yo porque no quiero que desaparezca, porque mucha gente vive de lo que yo viví también, entonces si puedo evitarlo y está en mis manos evitarlo lo hago.”

CON SUBORDINADOS – Obligación positiva como jefe para que los empleados trabajen de forma adecuada.

“Y necesita uno estar enterado del problema de cada uno de ellos. Yo los conocía perfectamente, eso es mucho muy importante que no hay ahora. Ahora solo se les pide que llenen requisitos pero no se les conoce.”

“Precisamente ahí es donde se necesita conocer a la gente para saber si le hace falta dinero o si puede dársele otra cosa. Hay que saber balancear. Entonces vamos a tener gente que esté metida en la fábrica.”

CON EL TRABAJO – Obligación del empleado hacia su organización y hacia su puesto de trabajo.

“Pues, más que nada, es por la responsabilidad que uno sabe que tiene que debe hacer su trabajo.”

“Pues sí, uno tiene que cumplir con su trabajo. Hay que ser responsables con nuestro trabajo pues de aquí come uno.”

AMBIENTE DE TRABAJO – Entorno laboral positivo del empleado que facilitan el trabajo y las interrelaciones.

“El ambiente ahorita está más o menos bien.”

“El ambiente a mí me parece bueno, aunque he visto que no todos se llevan bien. Ahora sí que nosotros hacemos nuestro ambiente y nos llevamos bien. Digo, cuenta que uno se adapte.”

MOTIVACIÓN – Aspecto interno del trabajador que lo llevan a mantener un interés dirigido hacia el trabajo.

“Una de las cosas que me motiva a venir a la empresa es que se quedó en manos de gente novata.”

“También el empeño de nosotros, el interés de cada quien por establecerse acá, porque si no nos hubiéramos ido desde cuando.”

APOYO PERCIBIDO DE LA ORGANIZACIÓN – Grado de ayuda, interés y apoyo recibido de la empresa cuando el empleado tiene algún problema o necesidad personal.

“Te voy a poner un ejemplo, aquí hay una persona de paileria (pintura), que lo atropelló un camión y duró dos años de incapacidad. Nos íbamos a visitarlo a su casa y cuando lo vi tremendamente mal y vimos que su pierna estaba negra, vinimos y le comentamos al dueño, que tomó el teléfono y se movilizó. En la tarde ya estaba con un doctor que le salvó su pierna. Entonces son detalles que dice uno vale la pena pelear por la gente. Claro que no todo es perfecto pero hay humanidad. Claro que tienen etapas en que son muy mulas, pero hay otras en que mis respetos.”

“Pues yo cuando compré mi terreno la empresa me dio tambos para el agua y aquí hice mis ventanas, me llevé maderas, láminas y nunca me las cobró.”

INVOLUCRAMIENTO EN EL PUESTO – Identificación que tiene el empleado con el puesto de trabajo.

“Yo tengo interés en resolver los problemas, por ejemplo, de ese aparato y tengo que hacerlo. Y en la noche hasta sueño en los problemas. No dejamos de pensar en ella.”

“Yo le tengo cariño y pienso mucho en ella.”

INVERSIONES – Aportaciones realizadas por el empleado en tiempo y esfuerzo para su organización.

“Yo creo que todo [el empleado se refiere a que ha invertido tiempo, su esfuerzo y trabajo durante muchos años en la organización]. A veces hasta deja uno a la familia por hacer las cosas y luego hasta se lo reprochan a uno. Que porque nunca estabas cuando se ofrecía en la escuela. Y hasta los hijos le dicen que uno no los quiere porque nunca estuvo. Ahora cuando a mí me piden permiso mis empleados para cualquier cosa o de su familia, a mí me da hasta coraje. Porque uno nunca hizo eso y ahí vienen los reproches.”

“Toda mi vida y trabajo. Son 34 años.”

ESTUDIO 3: CARACTERÍSTICAS DE UNA PERSONA RESPONSABLE

Con base en la información recabada en los dos estudios piloto, se amplió el concepto de responsabilidad, pues aparece como un aspecto fundamental en la formación y mantenimiento del compromiso. Además de considerar las investigaciones de Avelarde (2001), Díaz-Guerrero y Szalay, (1993), Juárez y Andrade (2002), que demostraron resultados similares en sus investigaciones acerca de la importancia de la responsabilidad en el trabajo.

El estudio fue realizado utilizando la técnica de redes semánticas, debido a que su utilización permite conocer el significado psicológico de uno o varios conceptos, los cuáles reflejan el entorno y cultura del individuo.

OBJETIVO

Conocer el concepto de responsabilidad que manejan los empleados mexicanos y las características que debe reunir una persona responsable.

3.1 SUJETOS. La muestra estuvo conformada por 25 hombres y 25 mujeres, mediante un muestreo no probabilístico y con la participación voluntaria de 50 empleados de una empresa privada de la zona metropolitana.

3.2 INSTRUMENTO. Para este estudio, la técnica usada fue similar a la de Reyes (1993) con una pequeña variación, donde se pide, de acuerdo con la memoria de los individuos, que aporten el significado del concepto (palabra presentada) y estas palabras van formando relaciones (redes) que en conjunto dan el significado, a través de un proceso reconstructivo de la información reflejando el conocimiento del concepto. Es decir las redes son una representación de la información. En este caso sólo se entregó una hoja con la palabra estímulo "responsabilidad". Pidiendo a los sujetos que mencionaran palabras que describieran características sin jerarquizarlas como lo propone Reyes (1993). También se proporcionó una hoja de consentimiento informado solicitando su autorización para ser incluido en el estudio.

3.3 PROCEDIMIENTO. El instrumento fue autoadministrado por empleados en su área de trabajo, se explicó en que consistía la tarea, solicitando escribir seis palabras que describieran características de una persona responsable en el trabajo.

3.4 RESULTADOS

Una vez aplicados los cuestionarios, se procedió a hacer la captura de la información realizando una base de datos. Las palabras fueron clasificadas según la frecuencia de aparición (Tabla 14).

Tabla 14 Respuestas más frecuentes a la palabra responsabilidad.

	Mujeres n=25	Hombres n=25
Palabras	%	%
<i>Puntualidad</i>	80	60
<i>Honesto</i>	40	36
<i>Comprometido</i>	32	48
<i>Confiable</i>	32	2
<i>Cooperativo</i>	28	28
Cumplido	28	8
Asistencia	20	20
Eficaz	20	20
Constante	16	32
Eficiente	12	20
Ordenado	12	8
Iniciativa	12	32
Lealtad	12	32
<i>Actitud Positiva</i>	8	28
<i>Trabajador</i>	0	16

En este estudio, la puntualidad y la honestidad, son características importantes en relación a la responsabilidad, y la palabra compromiso aparece en ambos grupos siendo más frecuente en hombres (48% vs 32%) que en mujeres, lo que indica que este constructo se toma como un sinónimo de la responsabilidad o bien que la gente los tiene tan mezclados que no distingue la diferencia entre ellos y dan mayor importancia a establecer un vínculo que implica una parte activa expresada por la responsabilidad dada a las actividades que realizan y que también muestra que son valores compartidos de la población estudiada.

Cabe mencionar que ambos grupos coinciden en que la responsabilidad implica puntualidad honestidad y compromiso. Pero se marcan algunas diferencias, pues mientras las mujeres se refirieron a ser confiable, cooperativo y cumplido; los hombres señalaron constancia, iniciativa y lealtad. Esto significa que las mujeres enfocan su responsabilidad a cooperar en lo que se les solicita. Los hombres por el contrario, perciben la responsabilidad en forma activa que requiere de constancia, aportar de si mismo a la organización por medio de iniciativas y ser reciproco.

4 DISCUSION FASE EXPLORATORIA

De los tres estudios exploratorios se tienen los siguientes resultados:

En los dos primeros se observó, que para el establecimiento del compromiso organizacional, la **responsabilidad en el trabajo** es un factor de mayor peso en los empleados que laboran en la empresa privada en comparación con los empleados del sector público. Esto se debe a que en el sector privado se pide al empleado que asuma la responsabilidad en las actividades y los resultados alcanzados, aspecto contrario al sector público donde los resultados que debe alcanzar el empleado no son claros y depende de diversos factores que le llevan a diluir la responsabilidad que tiene sobre su trabajo.

En los grupos focales se menciona la responsabilidad como parte del vínculo con la organización. Esta responsabilidad se presentó ligada a tres aspectos: el trabajo, los compañeros y los subordinados. Lo que concuerda con R. B. Brown (1996) que menciona que existe una obligación y un sentido de responsabilidad inherente al compromiso. El grupo focal de asesores que trabajan sin sueldo, manifestaron una responsabilidad por sus compañeros y su organización, que les lleva a cooperar con su empresa, para que sus compañeros no se queden sin empleo y afecten a sus familias. Estos datos concuerdan con lo encontrado por Avelarde (2001), Diaz-Guerrero y Szalay, (1993), Juárez y Andrade (2002), que encontraron la responsabilidad vinculada al trabajo y que implica la preocupación por el bienestar de los otros. Así mismo Varona (1993) la reporta como una dimensión importante del compromiso organizacional, que nace del interior del individuo y que impulsa a hacer el mayor esfuerzo posible por realizar un buen trabajo.

Estos resultados coinciden con la teoría de H. S. Becker (1960), que afirma que las expectativas culturales generalizadas influyen en los trabajadores y por ello su actuación incluye el ser responsable y cumplir con el trabajo al que se comprometieron, pues de lo contrario su imagen en su entorno laboral y social disminuye. Se muestra que la responsabilidad es vista como un valor personal y donde los compañeros influyen significativamente en su mantenimiento.

En el tercer estudio, con base en las palabras mencionadas por los empleados, se encontró que responsabilidad está muy ligada a las palabras puntualidad, honestidad, compromiso. Lo que indica que el empleado mexicano tiene muy mezclados estos conceptos considerándolos aspectos similares, y que impactan en actitudes y conductas en el trabajo. Cabe hacer notar que aunque se consideró a la puntualidad como parte de la responsabilidad, los empleados no siempre cumplen adecuadamente con esto, que bien puede deberse a cuestiones culturales pues la impuntualidad es vista como una característica del mexicano y por tanto esperada en la forma de actuar (Rodríguez y Ramírez, 1992 p. 60) que sirve como justificación para flexibilizar esta regla en condiciones laborales.

Cabe resaltar, que la responsabilidad es uno de los aspectos menos estudiados en relación al compromiso organizacional y quienes lo han estudiado lo han referido principalmente como un valor del empleado (Maierhofer, et al., 2002; Shore, et al., 2000). Tanto las investigaciones de Avelarde (2001), Diaz-Guerrero y Szalay, (1993), Juárez y Andrade (2002), como los dos primeros estudios de esta investigación mostraron que la responsabilidad es un aspecto incluyente del compromiso organizacional.

Otra aportación importante mencionada en los grupos focales son las inversiones del empleado en **tiempo y esfuerzo** que el empleado aporta en su trabajo, sobre todo en dos de los grupos que tienen una antigüedad promedio de 28 años y están cercanos a la jubilación donde estas inversiones se han prolongado a lo largo de los años.

Aunque en el primer estudio esta variable no fue mencionada, se explica considerando el número de empleados, ya que las organizaciones tienen más de 2000 empleados y hacer mayores inversiones de tiempo o esfuerzo no les implica mayores beneficios económicos o prestaciones a futuro. Además casi el 80% de ellos tienen menos de cinco años y la inversión actual en tiempo o esfuerzo no es de gran peso para mantenerse en la organización, mientras que, para los empleados de los grupos focales con más de veinte o treinta años, el tiempo y esfuerzo que han dado a su empresa, les significa beneficios económicos y reconocimiento de sus superiores.

Por otro lado, el **apoyo organizacional que percibe el empleado** de la organización fue mencionado como parte importante para comprometerse con su empresa. En el primer estudio esto lo indicaron en la relación que mantienen con los jefes, pues son los que representan a la organización. Además de mencionar el desarrollo que es un aspecto que también facilita la empresa para que sus empleados mejoren cuando ponen un mayor empeño en sus tareas.

En el segundo estudio, el apoyo percibido de la organización, se toma como un aspecto positivo pues recurren a su empresa cuando enfrentan problemas personales. Reconocen que la empresa les ha ayudado de diferentes formas a ellos y a otros empleados, lo que coincide con investigaciones como la de Hochwarter, Kacmar, Perrewé y Johnson (2003).

El apoyo organizacional percibido, ayuda a prevenir y reducir el estrés, aumenta la responsabilidad, la competencia y la contribución personal, que se manifiestan en un mayor compromiso con la empresa (Mowday et al., 1982). El apoyo percibido por parte del empleado le indica también la reciprocidad y consideración de la empresa para con sus trabajadores, lo que induce el compromiso psicológico. (Blau, 1988; Eisemberg, et al., 1986; Gregerson y Black 1992;).

Otro aspecto por demás importante en el mantenimiento del compromiso mencionado en los dos primeros estudios, es la **satisfacción** con diferentes aspectos de su actividad laboral (**trabajo en sí, pago, la organización, compañeros de trabajo y jefes**) lo cual concuerda con investigaciones realizadas por Mathieu (1988) Mathieu y Hammel (1989) Price y Muller (1986).

En el primer estudio la satisfacción laboral determina en cierta medida el compromiso afectivo con la organización. Se mencionó como parte de la satisfacción laboral la identificación con jefes tanto para la organización pública como la privada. H. S Becker (1960) menciona que las personas cercanas al empleado influyen en la formación del compromiso y esto también hace evidente la importancia de la relación con los superiores y el impacto del liderazgo para los empleados.

En los grupos focales, la satisfacción con los jefes, evidenció tanto una valoración positiva, como negativa. Algunos empleados expresaron sentirse apoyados por sus superiores y en este caso percibir un mejor liderazgo, pero otros consideran que el jefe es parcial en sus juicios y no atiende a las protestas de los empleados. Además, cuando se habló de los jefes, se encontró una opinión positiva respecto al dueño, que no es percibido como uno más de los jefes sino como alguien especial, con el que pueden mantener una relación más amigable que con sus superiores. Esto se relaciona con el primer estudio en que la participación y liderazgo del jefe respecto a su grupo de trabajo impacta en la satisfacción laboral.

También se señaló la equidad en el trato y dejar de lado los favoritismos. Se mencionó la importancia de un buen ambiente de trabajo aunque se considera que es más importante tener un buen desempeño en el trabajo. Bishop y Scott (2000), reportan que cuando los empleados perciben reciprocidad y equidad en el trato de sus superiores asumen como propios los valores de la empresa, están más satisfechos y desean mantenerse en la empresa. Finalmente, los empleados que perciben equidad en el trato se sienten moralmente comprometidos a recompensar a la organización y mantener una relación de confianza con sus gerentes.

Cuando se preguntó en el primer estudio acerca de los aspectos que mantienen el compromiso no se mencionó la satisfacción con los compañeros. En los grupos focales este aspecto resultó relevante y también presentó como en el caso del jefe un aspecto positivo y uno negativo. El aspecto positivo está ligado a las buenas interrelaciones de ayuda, cooperación y un buen ambiente de trabajo donde inclusive se puede bromear y hasta hacer amigos. El aspecto negativo conlleva malas relaciones, hablar mal del compañero con los superiores, buscar ventajas personales con el jefe sobre los demás y no ayudar ni cooperar cuando el otro lo requiere. Estos resultados apoyan lo reportado por de Juárez y Andrade (2002) donde se manifiestan aspectos de la relación y características personales.

El **reconocimiento** como parte de la **satisfacción laboral** fue otro de los aspectos sobresalientes mencionados en los grupos de empleados. En el primer estudio los empleados de empresa privada principalmente del sector público manifestaron que el reconocimiento a su trabajo por parte de sus superiores los llevaba a sentirse comprometidos. La falta de este reconocimiento se ligo a la búsqueda de alternativas de empleo.

Así mismo, se pudo apreciar que el reconocimiento de parte de los jefes y de la organización es un aspecto también importante, pues indica que el esfuerzo que se ha aplicado en las tareas es recompensado, que el empleado sobresale de su grupo laboral y social, lo que refuerza su imagen de buen empleado y eleva su autoestima.

En los cuatro grupos focales, se observó que el reconocimiento es un factor deseable para que el empleado se sienta gratificado ligado y comprometido con su trabajo. Cuando el reconocimiento no se les proporciona, les ocasiona descontento y molestia con los superiores. El reconocimiento, por tanto, se presentó en ambos estudios como un factor de impacto en la formación y mantenimiento de ese constructo y coincide con estudios como el de Brown y Leigh (1996) y Mercado (2002).

Se hizo patente la satisfacción por el trabajo en sí, como agrado por la actividad realizada. Este agrado aumenta cuando se le permite al empleado aprender cosas nuevas o poner en práctica sus ideas. El realizar una actividad en que el empleado encuentre agrado, parece tener una valoración positiva en el mantenimiento del compromiso (Brooke, et al., 1988; Judge, Bono y Locke, 2000; Mathieu y Zajac, 1990, Wanous 1992).

Un aspecto poco estudiado y muy ligado a la satisfacción con el trabajo en sí es el aprendizaje de nuevos conocimientos para el empleado como el manejar equipos o tecnología nueva en sus actividades, pues les lleva a aumentar su autoestima y valoración ante su grupo de trabajo, aspecto no mencionado en el primer estudio, debido principalmente a que sus actividades son administrativas. En los grupos focales los participantes mencionaron que una de las ganancias de la organización y que los hace sentirse motivados y satisfechos es la posibilidad de aprender.

El enseñar o capacitar al personal, fue mencionado por el grupo de los supervisores como otro aspecto motivador pues implica reconocimiento y se hace notorio que el empleado que entrena tiene las habilidades y experiencias adecuadas para capacitar a otros incluyendo a sus nuevos jefes, pero esta labor no se retribuye económicamente lo que les crea cierto descontento hacia la organización aunque mantiene el reconocimiento ante su grupo de trabajo.

Lo anterior se vincula con la autoeficacia en la tarea, que en diversos estudios (Arciniega 2002, Mathieu y Zajac, 1990, Vega, 1996) han encontrado que incrementa el compromiso organizacional. Con la investigación de los grupos focales se evidenció que trabajos enriquecidos permiten al empleado la posibilidad de crecimiento, logro personal, reconocimiento y desafío además de llevarle a tener más responsabilidad y autonomía en las tareas que desempeña, que se relaciona ampliamente con lo comentado en la literatura (Neubert y Cady 2001 Mathieu y Zajac, 1990, Steers y Spencer, 1977) lo que impacta en un mayor compromiso organizacional.

Otro aspecto fundamental para el mantenimiento del compromiso y parte de la satisfacción laboral presente en los dos estudios fue la importancia del sueldo. Esto concuerda con la teoría de H. S Becker (1960) que menciona que el compromiso se establece por el sueldo y las prestaciones que brinda la organización, pero también porque el empleado reconoce que, al estar en esa organización, obtiene ciertas ventajas económicas (como utilización de comedor, uniformes, pago de colegiaturas, cursos de capacitación) que posiblemente no tendría en otro empleo.

Los empleados de acuerdo a las actividades que desempeñan, esperan un sueldo similar al de otras organizaciones, o igual al de otros compañeros con el mismo puesto (Organ y Konovsky 1989) pues esto permite mantener una seguridad familiar y tener constancia objetiva de que su trabajo se valora al recibir una retribución justa. Este aspecto del compromiso también aparece como prioritario en el primer estudio y en la investigación de Díaz-Guerrero y Szalay (1993), en que se relaciona el trabajo con el dinero. El sueldo es un aspecto importante de la satisfacción laboral y determina la formación y mantenimiento del compromiso, específicamente del

compromiso de continuidad de acuerdo al modelo de Meyer et al., (1993). Igualmente, la equidad en el sueldo coincide con la teoría de Adams (1965) que postula que los empleados tienden a juzgar la imparcialidad comparando los resultados que reciben con sus aportaciones.

Por otra parte, el sentirse satisfechos con la empresa fue el aspecto más valorado por los empleados de los grupos focales. Parece que la estructura de tipo familiar de esta organización a pesar de tener 400 empleados, coadyuva al mantenimiento del compromiso organizacional, pues los empleados tienen fácil acceso a sus jefes y a los dueños, lo que facilita una mejor interacción y sentirse apreciados tanto por la organización como por sus jefes.

Igualmente, la investigación con el grupo de asesores, que no reciben una percepción económica por parte de la empresa y que tienen cubiertas sus necesidades económicas, minimizó la importancia que el compromiso de continuidad tiene en otros empleados, pues no están en su organización por los beneficios económicos. Ello permitió evidenciar otras variables fundamentales para estos empleados como el reconocimiento, las aportaciones en el trabajo que realizan, sentirse autorrealizados y motivados.

Cabe mencionar que el estudio de los grupos focales se efectuó en una organización con características especiales que pueden no ser el común respecto a otras organizaciones por la antigüedad que presentan los empleados, y por la valoración e importancia que se da a empleados jubilados de la empresa como asesores. Pero el no tener datos de otro estudio similar en México limita las posibilidades de contrastación de datos.

Se apreció también que los empleados del primer estudio mantienen relaciones distantes con la organización por verla como algo impersonal, lo que se manifiesta en darle mayor importancia a que la empresa tenga estabilidad y que las condiciones de trabajo no cambien para no tener que renunciar, sin importarles lo que le ocurra a su

empresa. En el segundo estudio, la buena relación que mantienen con el dueño les lleva a sentirse involucrados, estimados, reconocidos y también refuerza una liga afectiva con la organización.

El **compromiso afectivo**, unido a su alta valoración del apoyo percibido de la organización, conduce a satisfacción con su trabajo, aspecto considerado en investigaciones como las de Eisenberger, Cummings, Armeli, y Lynch, (1997) Hochwarter, et al., (2003) Mercado (2002) Meyer y Allen (1997) y Vandenberghe, Bentein, Stinglhamber (2004).

Muy ligado a este constructo se encontró el **involucramiento con el puesto y la organización**, que aunque se hacen pocas referencias en el grupo focal, parece que se liga con el cariño a la organización, además de que el trabajo que cada empleado realiza lo viven como una parte importante de sus vidas. Hay empleados que a pesar de estar en su casa fuera de la jornada de trabajo, afirmaron no dejar de pensar en la empresa, los problemas de trabajo y la forma de solucionarlos. El involucramiento con el puesto y la organización facilita la motivación, la satisfacción laboral y dirige la conducta hacia el logro de metas (Hackman y Lawler, 1971; Lawler y Hall, 1970).

Se evidenció que el compromiso normativo, como lo describen Meyer y Allen (1991), no apareció como relevante en los estudios exploratorios. No se manifiestan aspectos de lealtad y sólo es mencionado en el tercer estudio en el grupo de hombres ligado a la palabra responsabilidad. También en estos grupos la obligación, que tienen los empleados lo manejan como un constructo similar a la responsabilidad. Coincide en este sentido con las investigaciones de Avelarde (2001), Diaz-Guerrero y Szalay, (1993), Juárez y Andrade (2002) que al preguntar sobre el concepto “*trabajo*” y “*compromiso*” no se menciona la palabra lealtad. La obligación que va implícita en el concepto compromiso, no la perciben como una deuda hacia la organización, pues las oportunidades y beneficios que les brinda la empresa son consideradas como un aspecto de reciprocidad por el trabajo que los empleados aportan. Puede ser que esto también explique los resultados de algunas investigaciones que han tomado al

compromiso normativo como parte del compromiso afectivo (Angle y Lawson, 1993; Angle y Perry, 1983; R. B. Brown, 1996; Meyer, et al., 2002).

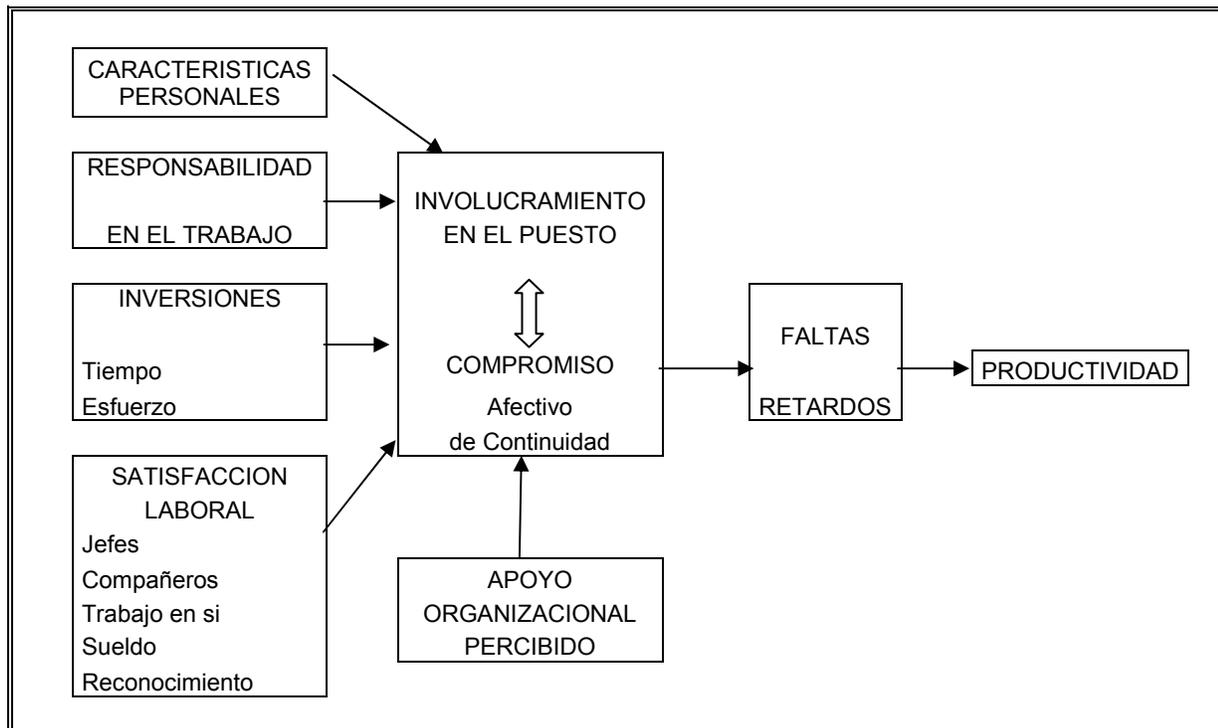
El tercer estudio aportó palabras utilizadas por los empleados sobre el concepto responsabilidad, que sirvieron como base para elaborar los reactivos del instrumento de compromiso organizacional para población mexicana.

Por tanto, considerando la información de los tres estudios, se tomaron en cuenta como antecedentes del compromiso organizacional las variables: características de persona responsable, responsabilidad en el trabajo, tiempo y esfuerzo dedicado al trabajo, satisfacción laboral en cinco dimensiones (pago, compañeros, jefe, el trabajo en sí y reconocimiento) y apoyo organizacional percibido. Como correlato del compromiso afectivo y de continuidad se tomó el involucramiento en el puesto.

5 MODELO PROPUESTO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Con la realización de los tres estudios de la fase exploratoria, se obtuvieron indicadores asociados al establecimiento y mantenimiento del compromiso organizacional. Esta información se revisó a la luz de los fundamentos teóricos y las investigaciones realizadas sobre este constructo y permitió, determinar las variables relevantes del modelo propuesto de compromiso organizacional (Figura 9).

Figura 9 Modelo de Compromiso Organizacional Propuesto



Las cinco variables que se integraron como antecedentes del compromiso organizacional son: características personales, responsabilidad en el trabajo, inversiones, satisfacción laboral, y apoyo organizacional percibido.

En las características personales se incluyeron datos demográficos de los empleados como sexo, edad, escolaridad, antigüedad en el puesto, y en la organización. A pesar de que las investigaciones reportan datos contradictorios sobre estas variables en la formación del compromiso (Cohen y Lowenberg 1990; Hepburn y Vega 1991; Loscocco 1990; Mathieu y Hammel 1989; Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Allen 1984; Mowday et al., 1982; Vega 1996) se incluyeron para establecer qué características tienen los empleados con mayores niveles de compromiso.

Se tomó la responsabilidad del empleado como antecedente de compromiso organizacional. La importancia de su inclusión se determinó de acuerdo con lo reportado en la teoría de H. S. Becker, (1960), que menciona que el compromiso es una responsabilidad y una obligación para el trabajador mantenida por sus creencias culturales. Lo anterior concuerda con los resultados de la investigación de Avelarde (2001) Díaz Guerrero y Szalay (1993) Juárez y Andrade (2002) donde se marca una fuerte conexión entre la responsabilidad y el trabajo. También se tomó la información de los estudios exploratorios donde es notoria la importancia y vinculación de la responsabilidad para comprometerse con la organización, compañeros, trabajo y familia como aspecto fundamental.

Las inversiones son actos que los empleados hacen al involucrarse con una organización y tratan de obtener ganancias de la relación establecida (H. S. Becker 1960), Estas inversiones son realizadas en tiempo extra aportado a la organización y mayor esfuerzo en el trabajo. Aunque el tiempo y el esfuerzo son variables que han sido estudiada como consecuentes tanto del involucramiento en el puesto como del compromiso y de la satisfacción laboral (Arias, Mercado y Belausteguigoitia, 1999; Belausteguigoitia, 2000; Cheloha y Farr, 1980; Ellemers, Gilder y Heuvel, 1998; Farkas y Tetrick, 1989; Judge, Thoresen, Bono y Patton, 2001; Lee, et al., 2000; Mercado, 2002; Meyer, et al., 1989; Porter y Steers, 1973); estudios como el de Meyer y Allen (1997) señalan, por el contrario, que el esfuerzo es un antecedente del compromiso, lo que también apoya la teoría de H. S. Becker (1960).

Además, el segundo estudio exploratorio con los grupos focales indicó que los empleados dan gran importancia a las inversiones que han realizado en la organización como el dar mayor tiempo que el mercado en su jornada de trabajo e inclusive, dejar a su familia en días de descanso para trabajar, y que la empresa siga funcionando. Por tanto, en este modelo se vio la conveniencia de incluir el esfuerzo y tiempo que aporta el empleado como variables antecedentes del compromiso y que le lleva a tener una mayor liga con la empresa como lo marca la teoría de Thibaut y Kelley (1959).

El apoyo organizacional percibido muestra la reciprocidad entre la empresa y el empleado y contribuye a establecer el compromiso psicológico, ha probado su efectividad en el mantenimiento del compromiso, lleva al empleado a participar en su organización e incrementa su disposición en el trabajo sobre todo si se percibe que se valoran las contribuciones y se apoya el bienestar y problemas personales del empleado (Eisenberger, et al., 1997; O'Reilly y Chatman, 1995; Schneider, 1987). El apoyo que el empleado percibe tanto de su organización como de sus superiores y sus compañeros ayuda a prevenir o reducir el estrés y a aumentar la responsabilidad, la competencia y la contribución personal a la organización (Mowday et al., 1982).

La satisfacción laboral, es mencionada en los grupos focales como aspecto relevante para el mantenimiento del compromiso y como precursor de este constructo. De acuerdo a Mathieu (1988), Mathieu y Hammel (1989) Price y Muller (1986) se considera que la satisfacción es un antecedente del compromiso y que individuos que están satisfechos con el trabajo, desarrollan un compromiso con la organización.

Específicamente, se tomaron aspectos de la satisfacción laboral que han probado su impacto en la formación y mantenimiento del compromiso organizacional como es la satisfacción con: compañeros, supervisor, pago, trabajo en sí, considerando las investigaciones realizadas por Bishop y Scott (2000), Forehand y Guilmer (1964), Hackman y Oldham (1975), James y Jones (1974), Judge, et al., (2000), Judge, Locke, Durham y Kluger (1998), Kinicki, et al., (2002), Organ y Konovsky (1989),

Schnake (1983), Schneider y Reichers (1983), Spector (1982) se incluyó también la satisfacción con el reconocimiento de acuerdo con los resultados de los dos estudios exploratorios, donde los trabajadores indicaron la importancia de este aspecto para mantener su compromiso con la organización.

Se incluyó en el modelo el involucramiento en el puesto como correlato del compromiso organizacional pues, a pesar de que diversos estudios mantienen la distinción entre estos constructos (Brown, S. P. 1996; Guthrie, et al., 2002; Kanungo, 1982; Keller, 1997; Lawler y Hall, 1970; Locke, 1976; Rabinowitz y Hall, 1977), igualmente se ha visto que mantienen una fuerte interrelación (Mathieu y Zajac, 1990).

Se tiene también una vinculación entre el involucramiento en el puesto y la satisfacción laboral. Cheloha y Farr (1980) por ejemplo, mencionan que puede ser que la satisfacción laboral y el involucramiento en el puesto tengan diferentes niveles del mismo fenómeno o unión emocional al trabajo. Aunque en otros estudios la relación entre satisfacción e involucramiento aún se tiene como punto de debate, se señala que existe una relación entre estos dos constructos (Brooke, et al., 1988; Lee, et al., 2000; Meyer, et al., 1993). La anterior información también se observó en los resultados del grupo focal donde existe una amplia interrelación entre estos tres constructos (compromiso organizacional, involucramiento y satisfacción laboral), aunque la satisfacción apareció como un aspecto que precede al compromiso.

En cuanto a las dimensiones del compromiso, el modelo se centró en los dos tipos de compromiso más estudiados como son el actitudinal y el conductual por ser los más relevantes en la información aportada de la fase exploratoria. Los dos tipos de compromiso no están correlacionados, por lo que se pueden tratar como dimensiones diferentes del mismo constructo.

Por otra parte, el compromiso normativo ha recibido mucho menos atención en los estudios empíricos que las otras dos dimensiones del compromiso organizacional. Esto se debe en parte a que la conceptualización y medición de esta dimensión no ha sido del todo clarificada (Meyer, et al., 1993, Meyer y Allen, 1997). Además se ha encontrado que el compromiso afectivo y normativo correlacionan fuertemente y que

pueden ser aspectos de un solo constructo integrado en el compromiso afectivo (Brown S. P. 1996; Angle y Lawson, 1993).

Así mismo el compromiso normativo puede ser descrito como un valor personal que se presenta como antecedente del compromiso. Por su parte Allen (2003) sugiere que el sentimiento de obligación puede ser tanto una diferencia individual como desarrollado por las experiencias del empleado en la organización e implica que algunas culturas favorecen su aparición. El compromiso normativo parece ser más una característica o valor del empleado formada en el grupo social del empleado que le lleva a cumplir con aquello a lo cuál se comprometió y que en la cultura del mexicano se asemeja más al concepto de responsabilidad en el trabajo (Diaz-Guerrero y Szalay; 1993).

Como variables consecuentes tanto del compromiso organizacional como del involucramiento, se incluyeron tres aspectos relacionados con el trabajo: la productividad, las faltas y los retardos de los empleados.

La primera variable consecuente incluida en el modelo propuesto fue la productividad, pues a pesar de ser una variable que cuenta con pocos estudios vinculada al compromiso (Guthrie, et al., 2002; Keller, 1997; Rucci, et al., 1998; Tena, et al., 2000) tiene un gran impacto para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Se incluyeron también como consecuentes las faltas y retardos de los empleados ya que en investigaciones como las de Blau, Tatum, y Cook (2004) y Dishon-Berkovits y Koslowsky (2002) Mathiey y Zajac, 1990, reportan una relación negativa entre estas conductas del empleado y el compromiso organizacional.

PARTE III INVESTIGACION FINAL

COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS

OBJETIVO

Probar el modelo propuesto sobre Compromiso Organizacional.

HIPOTESIS 1

Las características de responsabilidad laboral, inversiones, apoyo organizacional percibido, satisfacción laboral e involucramiento en el puesto predicen, de manera diferencial, el compromiso afectivo y de continuidad de los empleados con su organización.

HIPOTESIS 2

El compromiso afectivo y el compromiso de continuidad se correlacionan de manera diferencial con la productividad de los empleados.

DEFINICION DE VARIABLES

Definición conceptual:

Responsabilidad.

- Personal: características individuales que llevan a una persona a cumplir con sus obligaciones laborales.

- En el trabajo: Grado de cumplimiento hacia el trabajo por parte del empleado que le llevan a tener una conducta estable en su desempeño, puntualidad y obligaciones.

Inversiones:

- Tiempo: Permanencia del empleado en su organización y que es adicional a su jornada normal de trabajo.

- ❑ **Esfuerzo:** Nivel de energía e intensidad en el trabajo que la persona invierte para obtener un resultado superior en su desempeño laboral.

Apoyo organizacional percibido: “Nivel de soporte, ayuda, interés y consideración que los empleados perciben de su organización para sus problemas o necesidades personales y familiares “(Eisenberger et al., 1986).

Involucramiento en el puesto: “Grado en que una persona esta identificada psicológicamente con su trabajo, que se evidencia por la importancia que el trabajo tiene en su autoestima.” (Lodahl y Kejner 1965).

Satisfacción laboral: Conjunto de percepciones favorables y desfavorables del empleado, que llevan al individuo a sentirse a gusto en su trabajo con sus jefes, compañeros de trabajo, sueldo, trabajo en si y reconocimiento.

Compromiso organizacional

- ❑ **Actitudinal, afectivo:** Lazos emocionales que tiene el trabajador con su organización que le lleva a tener un marcado orgullo de pertenencia con la empresa.
- ❑ **Conductual, de continuidad:** Manifiesta el apego del empleado a la organización por las ganancias económicas y por mantener los beneficios que se le brindan.

Productividad: Recuperación de cuentas morosas o con atrasos por medio de llamadas telefónicas de los empleados marcada en metas semanales establecido por la Gerencia de Cobranza.

Faltas: Ausencia del empleado uno o más días de trabajo.

Retardos: Retraso del empleado en el cumplimiento de su horario de trabajo.

Definiciones operacionales:

Responsabilidad

- Personal: Será evaluada mediante las respuestas que den los sujetos a la Escala de Responsabilidad personal.
- Conductual, Laboral: Será evaluada mediante las respuestas que den los sujetos a reactivos de la Escala de Actitudes de los empleados.

Inversiones

- Tiempo: Será evaluada mediante las respuestas que den los sujetos a reactivos de la Escala de Actitudes de los empleados.
- Esfuerzo: Será evaluada mediante las respuestas que den los sujetos a reactivos de la Escala de Actitudes de los empleados

Apoyo Organizacional percibido: Será evaluada mediante las respuestas que den los sujetos a reactivos de la Escala de Actitudes de los empleados.

Involucramiento en el puesto: Será evaluada mediante las respuestas que den los sujetos a reactivos de la Escala de Actitudes de los empleados.

Satisfacción Laboral: Será evaluada mediante las respuestas que den los sujetos a reactivos de la Escala de Satisfacción laboral de los empleados.

Compromiso organizacional

- Actitudinal, afectivo: Será evaluado mediante las respuestas que den los sujetos a los reactivos de la Escala de Actitudes de los empleados.

- ❑ Conductual, de continuidad: Será evaluado mediante las respuestas que den los sujetos a los reactivos de la Escala de Compromiso de continuidad.

Productividad: Recuperación de cuentas morosas o con atrasos por medio de llamadas telefónicas de los empleados marcada en metas semanales establecido por la Gerencia de Cobranza.

Faltas: Ausencia del empleado a uno o más días de trabajo.

Retardos: Registro del empleado al sistema “Call Monitoring System (Avaya Inc.)” después de un minuto de su horario de entrada.

2.1 SUJETOS

La muestra fue no probabilística, integrada por 369 empleados de una empresa de telecomunicaciones del área de atención a clientes, 190 hombres y 179 mujeres. Con una edad promedio de 26 años, un rango de 17 a 53 años y una desviación estándar de 5.4.

2.2 INSTRUMENTO

Se diseñó un banco de reactivos de cada una de las áreas determinadas como variables del compromiso organizacional de acuerdo con lo reportado en la literatura y los tres estudios exploratorios. El número de reactivos fue determinado considerando que abarcara el concepto de estudio e incluyó una sección de datos demográficos. La primera versión del instrumento de medición incluyó 210 reactivos.

El instrumento fue sometido a validez de facie con 3 jueces y con base en las sugerencias, se anexo la escala de “deseabilidad social” de Marlon-Crowne reducida (Reynolds, 1982) que se conforma de 20 reactivos y solamente se tomaron 4 reactivos que no están directamente relacionados con ninguna de las otras subescalas, pero

permitió conocer la tendencia de las personas a responder de forma positiva o responder en función de lo que se considera adecuado socialmente. Los cuatro reactivos que se incluyeron son: “estoy dispuesto a admitir mis errores”, “no importa con quién esté hablando, siempre se escuchar”, “nunca jamás me desanimo por nada” y “nunca me he molestado cuando la gente manifestaba ideas diferentes a las mías”.

Con las aportaciones de los jueces se reelaboraron algunos reactivos se suprimieron otros y el cuestionario quedó con 190 reactivos. Este instrumento se aplicó a una muestra de 50 trabajadores para verificar la comprensión del instrumento, instrucciones y claridad en los reactivos. Esta información sirvió para conformar el instrumento final de 173 reactivos (se eliminaron 17 reactivos) (anexo 1) con una forma de respuesta tipo Likert con cuatro opciones el cual se integró con 173 reactivos distribuidos en:

*Factor 1 Responsabilidad incluyó dos aspectos: personal (12 reactivos) y hacia el trabajo (19 reactivos).

*Factor 2 Inversiones. Las cuáles se tomaron en: tiempo dedicado al trabajo (12 reactivos) y esfuerzo dedicado al trabajo (11 reactivos).

* Factor 3 Apoyo organizacional percibido como constructo unidimensional (18 reactivos).

* Factor 4 Satisfacción laboral incluyó los siguientes aspectos: con el supervisor (14 reactivos), con compañeros de trabajo (13 reactivos), con el pago (7 reactivos), el trabajo en si (8 reactivos) y el reconocimiento (13 reactivos).

* Factor 5 Involucramiento en el puesto como constructo unidimensional (17 reactivos).

* Factor 6 Compromiso organizacional con dos aspectos: afectivo (15 reactivos) y de continuidad (10 reactivos).

* Factor 7 Deseabilidad Social como constructo unidimensional (4 reactivos).

Las opciones de respuestas del instrumento de Compromiso Organizacional, se presentaron de tal manera que el empleado escogió, aquélla que mejor representara su opinión entre las varias posibles opciones de respuesta. La calificación del instrumento se realizó considerando que las opciones de nunca, total desacuerdo y nada satisfecho se calificaron con puntaje uno, mientras que las otras se calificaron

con un puntaje de dos (pocas veces, desacuerdo y poco satisfecho) tres (muchas veces, acuerdo y regular satisfacción) o cuatro (siempre, total acuerdo y muy satisfecho) pues marcaron una mayor relación con la variable medida. Cabe mencionar que algunos reactivos se recodificaron en el análisis estadístico tomando el cuenta el sentido de la palabra o frase.

Es importante considerar que la dirección de atención telefónica de la empresa se divide en tres gerencias: telemarketing (50 empleados), atención telefónica (169 empleados) y cobranzas (con 150 empleados). En cuanto a los registros de productividad encontramos que se miden con diferentes aspectos dependiendo de la gerencia. En la gerencia de Cobranzas se determina considerando los siguientes rubros: tiempo no disponible, tiempo total firmado, tiempo promedio en llamadas, productividad individual, monitoreos, asistencia, puntualidad, calificación del supervisor, incentivos y penalizaciones (Anexo 2).

Por otro lado, la gerencia de atención telefónica, presenta algunas variaciones para calificar a sus empleados y son las siguientes: no se mide tiempo promedio en llamadas por considerar que no debe limitarse el tiempo de respuesta a los clientes y el operador pueda atenderlos sin prisa. Este rubro, por tanto, se califica como desempeño de los empleados de acuerdo con la calificación que indica el supervisor y se le aplica también 10 puntos. No se maneja la productividad individual que se califica en el punto 6, sino que se evalúa la productividad grupal en donde se refleja la productividad que obtuvo el área al final de cada quincena y se le otorga el mismo puntaje (25 puntos máximo) considerando el servicio brindado a los clientes. El bono de productividad para los empleados de esta área se otorga de forma grupal, a criterio del supervisor, cuando los resultados en cuanto a quejas en el servicio no rebasan un porcentaje establecido.

Así mismo, la gerencia del área de tele marketing es similar en sus criterios de evaluación a la gerencia de atención telefónica, excepto que la productividad grupal refleja la productividad en cuanto a clientes nuevos integrados al servicio.

Esta diferencia, en cuanto a criterios de evaluación de la productividad de las diferentes gerencias se debe a que a los gerentes hicieron modificaciones de la versión original de evaluación desarrollada para toda la dirección. Por su parte, la dirección de atención telefónica partía del supuesto de que las calificaciones de evaluación se mantenían iguales en relación a índices de productividad y eficiencia de los empleados, pero una verificación detallada de los indicadores hizo notorias estas diferencias. Considerando los fines de la presente investigación, se decidió tomar solamente los datos del área de cobranzas y cuentas morosas para establecer la productividad de los empleados, pues, en el caso de las otras dos gerencias, se evidenciaban aspectos subjetivos en la medición de la productividad (como es la productividad grupal y el desempeño de los empleados de acuerdo al supervisor) que llevan a enmascarar la productividad real de los empleados.

A pesar de tener datos de un número menor de empleados sobre la productividad, faltas y retardos y no poder generalizar estos resultados a diferentes muestras de trabajadores, se decidió tomar esta información porque aportan una primera aproximación de lo que ocurre con estos consecuentes en relación al compromiso organizacional.

2.3 PROCEDIMIENTO

El instrumento de compromiso organizacional se aplicó de forma individual en el centro de trabajo de los empleados. El tiempo para contestar el cuestionario fue de 15 minutos aproximadamente. Se incluyó también la carta de consentimiento informado con los objetivos del estudio y autorización de los empleados para integrar esta información en la presente investigación.

Los cuestionarios fueron entregados a los supervisores de cada grupo, quienes a su vez, verificaron que fueran contestados por su grupo de empleados. Se solicitó también a los supervisores que indicaran a los empleados la importancia de anotar los datos requeridos en el cuestionario. Los supervisores tuvieron un tiempo máximo de cuatro días para regresar los cuestionarios contestados de su personal al área de Recursos Humanos.

Por otra parte, se les requirió a las áreas de atención telefónica de la organización que aportaran el indicador de productividad individual utilizado para realizar el cálculo de nómina.

Análisis Estadístico

Para el análisis estadístico se utilizó el paquete SPSS para Windows, versión 10.0 y se llevaron a cabo los siguientes análisis:

- ❖ de frecuencias para cada una de las variables.
- ❖ factorial por el método de componentes principales con rotación varimax.
- ❖ de consistencia interna por medio del alfa de Cronbach por factor.
- ❖ de correlación bivariada entre compromiso afectivo y de continuidad, las variables antecedentes y las variables demográficas continuas (coeficiente de correlación producto momento de Pearson).
- ❖ Análisis de varianza múltiple para identificar diferencias por sexo, antigüedad en el puesto y estado civil.
- ❖ Regresión lineal para comprobar la relación de las variables del modelo.

2.4 RESULTADOS

Características demográficas

De los 369 sujetos encuestados, el puesto que se presentó con mayor frecuencia fue operador telefónico 335 (90.8), con una antigüedad en la empresa promedio de 17 meses y un rango de 2 a 62 meses con una desviación estándar de 9.8 Cabe resaltar que la mayoría de la muestra son solteros y el 42% de éstos tienen al menos un dependiente económico (Tabla 15).

Tabla 15 Características Sociodemográficas de la muestra de los empleados.

Empleados n=369		
	n(%)	x ± ds
SEXO		
Masculino	190 (51.49)	
Femenino	179 (48.50)	
Edad		26 ± 5.4
Dependientes Económicos		
Si	197 (53.4)	1.9±0.9
No	166 (45.4)	
Sin Respuesta	6 (1.2)	
Escolaridad		
Carrera técnica	28 (7.6)	
Preparatoria	80 (21.7)	
Licenciatura	249 (67.5)	
Posgrado	8 (2.2)	
Sin Respuesta	4 (1.1)	
EDO. CIVIL		
Soltero(a)	253 (68.6)	
Casado(a)	74 (20.0)	
Unión Libre	22 (5.9)	
Divorciado(a)	8 (2.2)	
Viudo(a)	1 (0.3)	
sin respuesta	11 (3.0)	
PUESTO		
Gerente	7 (1.9)	
Supervisor	27 (7.3)	
Telefonista	335 (90.8)	
Antigüedad en el Puesto (meses)		13.3 ± 8.3
Antigüedad en la Empresa (Meses)		17.3 ± 9.8

2.4.1 Análisis de reactivos

En este análisis, se muestran los datos descriptivos correspondientes a la distribución de los reactivos en las diferentes dimensiones (Anexo 3, Tabla 1-14). Existe una tendencia a agrupar más del 50% de respuestas en una opción en varias de las escalas, principalmente en: responsabilidad, esfuerzo, y satisfacción con el trabajo en sí. Así mismo, se puede observar que en las diferentes escalas las respuestas a los reactivos cargan en más del 60% en las opciones positivas del instrumento como en: responsabilidad, tiempo y esfuerzo en el trabajo, compromiso afectivo, involucramiento en el puesto, deseabilidad social apoyo organizacional (con opción de respuesta muchas veces - siempre) la escala de compromiso de continuidad (con opción de respuesta acuerdo y total acuerdo) y el factor de satisfacción laboral (con opción de respuesta regular satisfecho y muy satisfecho). El sesgo a responder marcando las opciones con mayor puntaje por los empleados, puede deberse a la tendencia consciente e inconsciente de algunos sujetos a responder de un modo deseable y presentarse de una manera demasiado favorable que puede estar intrínsecamente unida a la varianza del contenido del compromiso organizacional y que es una característica común de los instrumentos que miden valores (Cabañeros, García y Lozano, 2003, Arciniega y González 2006). Esto se confirma también por los datos aportados en la escala de deseabilidad social que en dos de los cuatro reactivos incluidos “estoy dispuesto a admitir mis errores” (79.1%) y “no importa con quién esté hablando, sé escuchar” (66.7%) se cargaron en la opción de respuesta siempre.

2.4.2. Discriminación de reactivos

Para conocer el grado de discriminación individual de los reactivos del instrumento, se usó un análisis de grupos contrastados, para lo cual se escogió el 25% con puntajes más altos y al otro 25% con puntajes más bajos y posteriormente se realizó la prueba *t de Student*, para determinar la diferencia entre los grupos (Anexo 4, Tablas 1-14).

En el análisis de reactivos se encontró que solamente 4 reactivos no discriminan adecuadamente ($p \leq 0.05$) y son los reactivos: ($p = 0.581$) checo a tiempo mi salida (escala tiempo dedicado al trabajo, reactivo 73), ($p = 0.512$) me molesta cuando debo trabajar en fin de semana (escala tiempo dedicado al trabajo, reactivo 70), ($p = 0.620$) me esfuerzo poco en el trabajo (escala esfuerzo en el trabajo, reactivo 17) ($p = 0.620$) y creo que si salgo de esta empresa encontraría un trabajo mejor sin problema (escala compromiso de continuidad, reactivo 103), ($p = 0.620$) que fueron eliminados de los siguientes análisis. Lo anterior demuestra que a pesar de que no todos los reactivos tienen una distribución normal, sí existen diferencias significativas entre los grupos alto vs bajo.

2.4.3 Agrupación de reactivos

Con los reactivos que discriminaron, se efectuó el análisis factorial por el método de componentes principales y rotación varimax, considerando pertinente llevar a cabo cinco análisis.

El criterio que se siguió para considerar un reactivo dentro de un factor fue el presentar carga factorial mayor de 0.40 en ese factor y no presentar una carga mayor o igual en otro factor. Para elegir el número de factores, se consideró la claridad conceptual y que hubiera mínimo tres reactivos por factor. En cada uno de los factores obtenidos se calculó la consistencia interna por medio de Alfa de Cronbach.

2.4.4 Análisis factorial de la escala de Responsabilidad personal

El análisis factorial de la escala de responsabilidad personal (Anexo 5, Tabla 1) derivó en tres factores que explicaron el 55.9 de la variabilidad total. El análisis arroja 9 reactivos que mostraron poseer una consistencia interna de Alfa=0.67. Los factores encontrados se clasificaron como: cumplimiento (3 reactivos), organización (3 reactivos) y responsabilidad (3 reactivos). Las dos primeras escalas responden a características de una persona dedicada que impactan también en la forma de manejarse en aspectos laborales como el ser organizada y tener control sobre sus tareas. El tercer factor indica características positivas de una persona responsable hacia el trabajo.

2.4.5 Análisis factorial de la escala actitudinal del empleado

La escala de actitudes del empleado incluyó las dimensiones de: responsabilidad hacia el trabajo, compromiso afectivo, involucramiento en el puesto, apoyo organizacional percibido, esfuerzo y tiempo dedicado al trabajo (Anexo 5, Tabla 2). En el análisis factorial de componentes principales de rotación varimax se obtuvieron cinco factores que explicaron el 58.9 % de varianza total. El análisis indicó que 38 reactivos tienen una adecuada consistencia interna, Alfa= 0.935. Los factores encontrados se denominaron como: compromiso afectivo (8 reactivos), responsabilidad-esfuerzo (10 reactivos), apoyo organizacional institucional (6 reactivos), apoyo organizacional personal (5 reactivos), involucramiento (5 reactivos) y tiempo dedicado al trabajo (4 reactivos).

El primer factor, compromiso afectivo, confirmó el constructo planteado en el modelo y por lo tanto se mantuvo la definición original como: los lazos emocionales que tiene el trabajador que le lleva a tener un marcado orgullo de pertenencia con su empresa. Esta liga emocional también conlleva percepciones positivas de la organización.

En cuanto al factor de Responsabilidad, este se unió a reactivos que medían esfuerzo, y quedó integrado como el segundo factor, Responsabilidad - esfuerzo y evidenció que el ser responsable en el trabajo implica un esfuerzo que tienen que hacer los empleados. Se redefinió este factor como: el grado de cumplimiento hacia el trabajo por parte del empleado que le llevan a tener una conducta de dedicación y esfuerzo en sus obligaciones laborales.

La dimensión de apoyo organizacional percibido a su vez se subdividió en dos aspectos que conformaron el tercer y cuarto factor de esta escala y se denominaron como apoyo organizacional percibido institucional y apoyo organizacional percibido personal. El tercer factor apoyo organizacional percibido institucional, se definió como las políticas de desarrollo de la organización y que el empleado percibe positivamente

para su desarrollo y crecimiento. El apoyo organizacional percibido personal se refiere al grado de ayuda, interés y consideración que los empleados perciben de su organización para sus problemas o necesidades personales y familiares.

El Involucramiento en el puesto confirmó el constructo planteado y se mantuvo la definición original como el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo, que se evidencia por la importancia que el trabajo tiene en su autoestima (Lodahl y Kejner, 1965).

El último factor de este análisis tiempo dedicado al trabajo también mantuvo su definición como mayor permanencia del empleado en su organización adicional a su jornada normal de trabajo.

2.4.6 Análisis factorial de la escala de compromiso de continuidad

El análisis incluyó solamente al compromiso de continuidad (Anexo 5, Tabla 3) por tener una escala de respuesta diferente y ser un aspecto conductual del compromiso. El factor único explicó el 45.80% de varianza de la escala con 6 reactivos que tienen una consistencia interna de Alfa= 0.7613 e indica el apego del empleado a la organización por las ganancias económicas y los beneficios que se le brindan. Se confirmó el constructo planteado y su definición original.

2.4.7 Análisis factorial de la escala de deseabilidad social

La escala de deseabilidad social mostró un solo factor que explicó el 46.27 % de la varianza total e incluyó tres reactivos con una consistencia interna de Alfa=.410 (Anexo 5, Tabla 4). Cabe resaltar que esta escala sirvió como indicador de la frecuencia en que el empleado proporcionó respuestas socialmente aceptadas por creer que debía responder lo que se esperaba de él.

2.4.8 Análisis factorial de la escala de satisfacción laboral

El análisis incluyó todas las escalas del factor de satisfacción laboral por ser un constructo complejo que integra diferentes aspectos y que se manejó con diferentes opciones de respuesta a las escalas anteriores (Anexo 5, Tabla 5). Este aspecto representó una varianza explicada de 61.69 % con 39 reactivos y un Alfa= 0.949. En el análisis se confirmó el constructo planteado originalmente y se conservó la definición como el conjunto de percepciones favorables y desfavorables del empleado que le llevan a sentirse a gusto en su trabajo. Este análisis mostró cinco factores de satisfacción laboral que se integraron de la siguiente forma: satisfacción con el supervisor (14 reactivos), con el reconocimiento (8 reactivos), con compañeros (8 reactivos), con el pago (5 reactivos) y con el trabajo en si (4 reactivos).

2.4.9 Diferencias en la escala de Compromiso Organizacional por algunas Variables Demográficas

Se procedió a comprobar las diferencias entre las variables del modelo de compromiso y las variables demográficas. Para esto, se realizó un ANOVA con sus correspondientes diseños univariados para la variable edad. Se realizaron pruebas *t*-de Student para grupos independientes, para ver diferencias de medias en las variables: escolaridad, sexo, estado civil, dependientes económicos, antigüedad en el puesto y variables del Compromiso Organizacional.

Diferencias por Edad

Los resultados mostraron diferencias estadísticamente significativas entre los rangos de edad de: grupo 1 (18 a 23 años), grupo 2 (24 a 27) y grupo 3 (más de 27 años) y la variable compromiso afectivo ($F=4.494$ $gl= 2-342$; $p\leq 0.012$), se puede observar que existe un bajo compromiso afectivo en empleados de entre 18 y 27 años, y se incrementa el compromiso afectivo en el grupo de más de 27 años. En el involucramiento en el puesto ($F=10.800$ $gl= 2-340$; $p\leq 0.000$) tiene un incremento en el

grupo de mayor edad que se siente más vinculado con su organización. Igualmente la satisfacción con el trabajo en si ($F=7.360$ $gl= 2-341$; $p\leq 0.001$), mostró tener un impacto mayor en los trabajadores del grupo de mayor edad (Tabla 16).

Tabla 16. Comparación de las Puntuaciones Medias por Edad

Variable	N.º	$\bar{x} \pm D.E$	F	gl	p
Compromiso Afectivo					
18-23 años	111	24.49 \pm 5.32	4.494	342	0.012
24-27 años	135	24.56 \pm 5.37			
+ de 28 años	97	26.35 \pm 4.84			
Involucramiento					
18-23 años	107	13.79 \pm 3.42	10.800	340	0.000
24-27 años	136	14.38 \pm 3.21			
+ de 28 años	98	15.69 \pm 2.78			
Satisfacción con el Trabajo en si					
18-23 años	110	13.79 \pm 2.38	7.360	341	0.001
24-27 años	132	13.68 \pm 2.50			
+ de 28 años	100	14.69 \pm 1.81			

Diferencias por Escolaridad.

En relación a la variable escolaridad (Tabla 17) los resultados muestran que los empleados de preparatoria y carreras técnicas se encuentran más involucrados con su puesto y encuentran una mayor satisfacción con la actividad que desempeñan, pero su compromiso con la empresa está determinado por las ganancias y beneficios que la organización pueda brindarles, lo cual se ve reflejado en un mayor compromiso de continuidad que el otro grupo.

Tabla 17 Diferencias Escolaridad y Variables de Compromiso Organizacional

Variable	Técnico y preparatoria	Licenciatura y posgrado	t	p
Involucramiento en el puesto	15.2 \pm 2.7	14.3 \pm 3.4	-2.462	0.015
Compromiso de Continuidad	17.4 \pm 3.4	16.3 \pm 3.7	-2.698	0.008
Satisfacción con el trabajo en sí	14.4 \pm 2.1	13.9 \pm 2.4	-1.998	0.047

Diferencias por Estado Civil

Con respecto al estado civil se encontraron diferencias significativas entre el grupo de solteros y casados solamente en la variable de satisfacción con el reconocimiento, lo que indicó que los casados no se sienten tan reconocidos. Esto indica una variación debido a que las expectativas de los solteros en relación al trabajo se ajustan más a las condiciones laborales, no así en el grupo de casados que parecen tener mayores expectativas, más difíciles de cubrir por sus jefes y la misma organización (Tabla 18).

Tabla 18 Diferencias Estado Civil y Variable de Compromiso Organizacional.

Variable	Solteros	Casados, y otros	t	p
Satisfacción con el reconocimiento	22.9±5.9	21.2±6.1	-2.417	0.017

Diferencias por Dependientes Económicos

Considerando la relación entre tener o no dependientes económicos y las variables del compromiso, se observaron diferencias significativas en: cumplimiento, organización, compromiso afectivo, responsabilidad-esfuerzo, involucramiento en el puesto, compromiso de continuidad, deseabilidad social, y satisfacción con el trabajo en aquellos empleados que tienen dependientes económicos y que indican una responsabilidad familiar mayor que el otro grupo (Tabla 19).

Tabla 19 Diferencias Dependientes Económicos y Variables del Compromiso Organizacional.

Variable	Sin depend.	Con depend.	t	p
Cumplimiento	10.2±1.6	10.6±1.6	2.092	0.037
Organización	9.9±1.9	10.4±1.6	2.341	0.020
Compromiso Afectivo	24.3±5.5	25.7±5.1	2.375	0.018
Responsabilidad-esfuerzo	36.9±3.7	37.8±2.7	2.711	0.007
Involucramiento en el puesto	13.9±3.5	15.1±2.8	3.535	0.000
Compromiso de Continuidad	16.0±3.8	17.1±3.6	2.955	0.003
Deseabilidad social	9.7±1.4	10.0±1.3	2.030	0.043
Satisfacción con el trabajo en sí	13.7±2.4	14.3±2.2	2.334	0.020

Diferencias por Antigüedad en el puesto

Las diferencias significativas encontradas entre la antigüedad y las variables del compromiso indican que los empleados con menor tiempo en la empresa tienen mayor cumplimiento en su trabajo, perciben mayor apoyo de la empresa tanto en sus políticas sobre el personal como para ayudar a los empleados en forma individual, tienen también una mayor satisfacción con su supervisor, sus compañeros, el pago que reciben y se sienten más reconocidos (Tabla 20). Los datos también muestran que la antigüedad impacta en la percepción de menor apoyo de la organización y de los jefes, aspecto que debe ser revisado en los programas de recursos humanos de la empresa pues esta insatisfacción puede llevar a que los empleados busquen nuevas alternativas de empleo.

Tabla 20 Diferencias por Antigüedad en el puesto y Variables de Compromiso Organizacional.

Variable	0-12 meses antigüedad	13 ó más meses antigüedad	t-test	p
Cumplimiento	10.2±1.6	10.6±1.6	2.267	0.024
Apoyo Organizacional Institucional	18.0±3.9	15.4±4.3	-5.888	0.000
Apoyo Organizacional Personal	15.8±3.5	14.1±3.7	-4.362	0.000
Satisfacción con superiores	48.3±7.5	44.7±10.0	-3.681	0.000
Satisfacción con el reconocimiento	23.7±5.7	21.2±6.1	-4.040	0.000
Satisfacción con compañeros	27.9±4.0	26.5±4.3	-3.182	0.002
Satisfacción con el pago	13.9±3.4	12.6±3.7	-3.237	0.001

Diferencias por Sexo

En relación a esta variable no hubo diferencias significativas con las variables del compromiso organizacional.

2.4.10 Correlaciones Parciales entre las Variables Predictoras y el Compromiso Organizacional Controladas por Deseabilidad Social.

Este análisis permitió conocer el grado de correlación entre las variables predictoras y las variables de compromiso organizacional afectivo, de continuidad y el involucramiento controlándolas mediante deseabilidad social (Tabla 21). Se puede observar que existen variables pertinentes al grupo de predictores analizados, que se correlacionan significativamente tanto con el compromiso de continuidad, el compromiso afectivo y el involucramiento.

En el caso del compromiso afectivo, las correlaciones significativas más importantes se producen con las variables: involucramiento en el puesto (.663), compromiso de continuidad (.615), satisfacción en el trabajo (.533), apoyo organizacional personal (.513), apoyo organizacional institucional (.505), tiempo dedicado al trabajo (.499), satisfacción con el reconocimiento (.498) y satisfacción con el pago (.421).

En el compromiso de continuidad, se evidencia que las mayores correlaciones se producen con: compromiso afectivo (.615), apoyo organizacional personal (.451), satisfacción con el reconocimiento (.440), satisfacción con el trabajo en sí (.418), involucramiento (.413), y apoyo organizacional institucional (.405).

El involucramiento en el puesto mantiene una correlación significativa con las siguientes variables: compromiso afectivo (.663), tiempo dedicado al trabajo (.517), compromiso de continuidad (.418), satisfacción con el trabajo en sí (.379) y apoyo organizacional institucional (.382).

Tabla 21 Correlaciones Parciales entre las Variables Predictoras y el Compromiso Organizacional Controladas por Deseabilidad Social.

	Variables	Media	DS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
D	1 Cumplimiento	10.39	1.62															
E	2 Organización	10.14	1.74	.289**														
S	3 Responsabilidad	11.51	0.89	.249**	.130*													
E	4 Responsabilidad-Esfuerzo	37.38	3.21	.291**	.261**	.449**												
A	5 Apoyo Organizacional Institucional	16.71	4.32	.045	-.084	.028	.029											
B	6 Apoyo Organizacional Personal	14.89	3.68	.057	-.089	.071	.070	.602**										
I	7 Tiempo dedicado al trabajo	13.30	2.50	.164**	.099	.312**	.330**	.287**	.247**									
L	8 Satisfacción el Supervisor	46.53	8.99	.032	-.008	-.001	.062	.498**	.430**	.204**								
I	9 Satisfacción con el Reconocimiento	22.39	6.03	.070	-.078	.009	.027	.613**	.514**	.298**	.692**							
D	10 Satisfacción con Compañeros	27.16	4.26	-.016	-.033	-.029	.013	.228**	.207**	.079	.401**	.316**						
S	11 Satisfacción con el Pago	13.22	3.60	.035	-.097	.016	-.012	.563**	.447**	.212**	.420*	.637**	.146*					
O	12 Satisfacción con el Trabajo	14.01	2.32	.105	-.030	.115	.285**	.338**	.307**	.261**	.377**	.416**	.231**	.290**				
C	13 Involucramiento en el puesto	14.57	3.22	.056	.106	.186**	.265**	.382**	.290**	.517**	.182**	.292**	.139*	.228**	.379**			
I	14 Compromiso Afectivo	25.03	5.33	.093	-.080	.168**	.220**	.505**	.513**	.499**	.381**	.498**	.156*	.421**	.533**	.663**		
A	15 Compromiso de Continuidad	16.60	3.71	.056	-.119	.077	.097	.405**	.451**	.253**	.335**	.440**	.203**	.400**	.418**	.413**	.615**	

*p< 0.05

** p< 0.01

2.4.11 Análisis factorial de segundo orden

Las variables compromiso afectivo, de continuidad e involucramiento en el puesto presentaron correlaciones altas, lo que llevó a efectuar un análisis factorial de segundo orden utilizando el método de componentes principales, el cual confirmó que las tres variables se pueden considerar aspectos de un mismo constructo. Por lo anterior, se decidió conservar un constructo denominado Compromiso Organizacional que es multidimensional y engloba los tres aspectos mencionados.

2.4.12 Análisis Predictivo de Compromiso Organizacional por dimensión

El análisis de regresión para la dimensión Involucramiento en el puesto (Tabla 22) tres variables fueron predictoras. La primer variable fue tiempo dedicado al trabajo ($R^2=.316$) es la que explica la mayor cantidad de varianza, seguida de satisfacción con el trabajo en si ($R^2=.383$) y apoyo organizacional percibido institucional $R_m=.631$ $R^2=.398$ ($F=6.129$ $p=.014$).

Tabla 22 Análisis de Regresión Múltiple Dimensión Involucramiento

Variable	B	EE	Beta	t	p
Involucramiento en el puesto					
Tiempo dedicado al trabajo	.623	.072	.452	8.662	.000
Satisfacción con el trabajo en sí	.314	.077	.222	4.051	.000
Apoyo Organizacional Institucional	.103	.042	.136	2.476	.014
(Constante)	.130	1.180		.110	.913

Para la dimensión de compromiso afectivo (Tabla 23) cuatro variables fueron predictoras. Satisfacción con el trabajo en si ($R^2=.324$) como primer variable que explicó la mayor cantidad de varianza, la segunda el tiempo dedicado al trabajo ($R^2=.457$), seguida de apoyo organizacional personal ($R^2=.543$) y satisfacción con el pago $R_m=.747$ $R^2=.557$ ($F=8.106$ $p=.005$).

Tabla 23 Análisis de Regresión Múltiple Dimensión Compromiso Afectivo.

Variable	B	EE	Beta	t	p
Compromiso Afectivo					
Satisfacción con el trabajo en sí	.771	.106	.339	7.295	.000
Tiempo dedicado al trabajo	.708	.101	.317	7.037	.000
Apoyo Organizacional Personal	.367	.069	.263	5.355	.000
Satisfacción con el Pago	.191	.067	.137	2.847	.005
(Constante)	-3.219	1.666		-1.933	.054

En la tercera dimensión, compromiso de continuidad (Tabla 24) tres variables fueron predictoras. Primero la variable apoyo organizacional personal ($R^2=.202$) explicando la mayor cantidad de varianza, seguida de satisfacción con el trabajo en sí ($R^2=.293$), y satisfacción con el pago $R_m=.564$ $R^2=.318$ ($F=9.466$ $p=.002$).

Tabla 24 Análisis de Regresión Múltiple Dimensión Compromiso de Continuidad.

Variable	B	EE	Beta	t	p
Compromiso de Continuidad					
Apoyo Organizacional Personal	.262	.058	.267	4.493	.000
Satisfacción con el trabajo en sí	.469	.088	.294	5.303	.000
Satisfacción con el Pago	.174	.057	.180	3.077	.002
(Constante)	3.713	1.256		2.957	.003

2.4.13 Análisis Predictivo de Compromiso Organizacional

Finalmente, se realizó un análisis de regresión múltiple que integró las tres variables del Compromiso Organizacional (compromiso afectivo, de continuidad e involucramiento) (Tabla 25) y cuatro variables fueron predictoras. La primera fue la variable satisfacción con el trabajo ($R^2=.326$) que explicó la mayor cantidad de varianza, después tiempo dedicado al trabajo ($R^2=.464$), seguida de apoyo organizacional personal ($R^2=.547$), y satisfacción con el pago $R_m=.750$ $R^2=.563$

(F=8.759 p=.003).

Tabla 25 Análisis de Regresión Múltiple Compromiso Organizacional.

Variable	B	EE	Beta	t	p
Compromiso Organizacional					
Satisfacción con el trabajo en sí	1.559	.211	.344	7.388	.000
Tiempo dedicado al trabajo	1.443	.201	.325	7.196	.000
Apoyo Organizacional Personal	.707	.137	.255	5.173	.000
Satisfacción con el Pago	.395	.133	.143	2.960	.003
(Constante)	-.894	3.36		-.266	.790

2.4.14 Consecuentes del Compromiso Organizacional

Los retardos correlacionan con las faltas (.496) y las faltas por otra parte correlaciona negativamente con el compromiso afectivo (-.407) y con el compromiso de continuidad (-.296). Mientras que la productividad solo mantiene una correlación baja con el compromiso afectivo (.172) (Tabla 26).

Tabla 26 Correlación entre las dimensiones del Compromiso Organizacional y Variables Consecuentes.

	Media	DS	1	2	3
1 Productividad MARZO	85.7	15.7			
2 Retardos	0.80	1.14	-.193		
3 Faltas	0.31	0.74	-.257	.496**	
4 Compromiso de Continuidad	16.6	3.7	.121	-.038	-.296*
5 Involucramiento en el puesto	14.6	3.2	.058	-.103	-.277
6 Compromiso Afectivo	25.0	5.3	.172*	-.096	-.407**

*p< 0.05

** p< 0.01

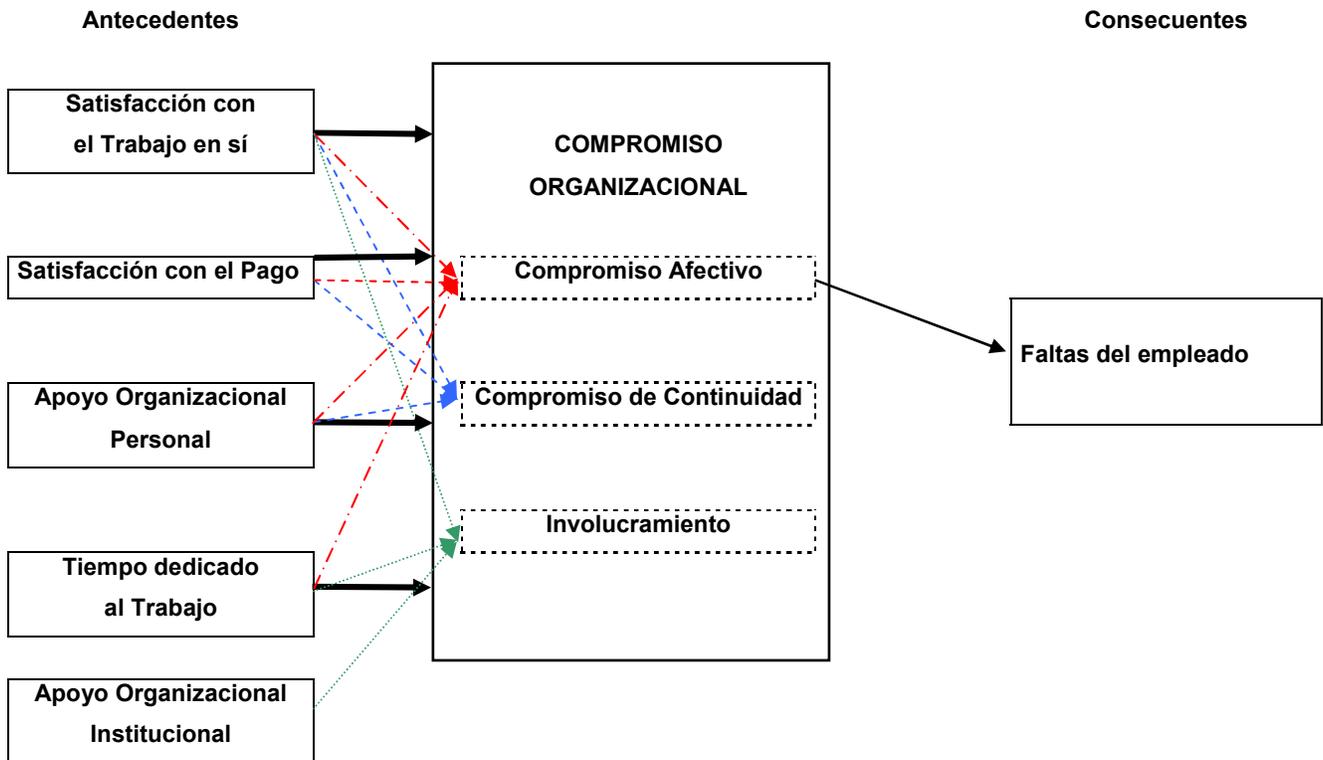
En el modelo que describe los consecuentes del Compromiso Organizacional con las faltas de los empleados (Tabla 27) sólo resultó predictora la variable compromiso afectivo $R_m = .307$ $R^2 = .094$ ($F = 4.569$ $p = .038$).

Tabla 27 Regresión lineal dimensión Compromiso afectivo y faltas de los empleados.

Variable	B	EE	Beta	t	p
Faltas					
Compromiso Afectivo	-.0360	.017	-.307	-2.138	.038
(Constante)	1.127	.415		2.713	.009

Por último se presenta una figura que resume los resultados de los modelos de regresión múltiple descritos anteriormente (Figura 10). Esta es una propuesta conceptual de los posibles mecanismos que predicen la formación del Compromiso Organizacional en la muestra estudiada de trabajadores mexicanos, siendo conformado por las variables antecedentes significativas: satisfacción con el trabajo en sí, satisfacción con el pago, apoyo organizacional personal y tiempo dedicado al trabajo, las cuales probaron su efectividad en la formación y mantenimiento de cada una de las tres dimensiones del constructo Compromiso Organizacional (involucramiento en el puesto, compromiso afectivo y de continuidad). Observándose también los consecuentes de un bajo compromiso afectivo mediante una correlación significativa con las faltas de los empleados.

Figura 10. Propuesta conceptual sobre Compromiso Organizacional en la muestra de trabajadores mexicanos estudiada.



El proceso puede observarse de la siguiente manera: primero, las variables antecedentes predicen diferencialmente la formación y mantenimiento de cada una de las tres dimensiones del constructo Compromiso Organizacional (involucramiento en el puesto, compromiso afectivo y de continuidad). Segundo la satisfacción con el trabajo en sí, con el pago, el apoyo organizacional personal y tiempo dedicado al trabajo, predicen la formación del Compromiso Organizacional. Tercero, un cambio en el Compromiso organizacional (poco compromiso afectivo) manifestará un efecto directo en la conducta del empleado (faltas), con sus posibles consecuencias a la productividad. Por otra parte las organizaciones que promuevan estos vínculos y relaciones tendrán empleados más apegados al trabajo y mejor comprometidos. Finalmente un buen Compromiso Organizacional (afectivo) modera la aparición de faltas en los empleados, siendo un protector o amortiguador de estas.

2.5 DISCUSION INVESTIGACION FINAL

En esta investigación, se desarrolló un instrumento de Compromiso Organizacional que permitió probar el modelo propuesto para conocer las principales variables que impactan en este constructo.

Se hace por tanto, necesario, un comentario sobre la muestra de estudio. Los trabajadores considerados en esta investigación se desempeñan en una empresa privada transnacional donde se cuenta con tecnología de punta para realizar sus actividades, el salario y las prestaciones están en la media o arriba de lo que se paga en otras organizaciones.

La escolaridad mínima de estos empleados es de preparatoria y la mayoría cuenta con estudios de licenciatura, son solteros y se desempeñan en un puesto administrativo. Estas características de la muestra de estudio difieren de la población económicamente activa de nuestro país. Como ya se mencionó, la mayoría de los empleados mexicanos tienen escolaridad media de secundaria y trabajan en empresas micro pequeñas y medianas, donde los salarios son bajos y la tecnología y forma de trabajo no siempre apoyan el desempeño de los empleados.

Sin embargo, a pesar de estas diferencias se encontró una semejanza importante en la muestra de estudio como es la edad de los empleados y tener dependientes económicos, aspecto similar a la población de trabajadores mexicanos, pues nuestro país se compone principalmente de gente joven y los resultados permiten en este aspecto hacer algunas generalizaciones.

Por otra parte, la muestra aporta mayor información sobre el universo que integra esta empresa que tiene características similares en todos sus empleados, y por tanto permite la implementación de políticas y procedimientos relacionados con el factor humano que propicien mejores relaciones empleado-empresa.

El análisis efectuado con las variables demográficas y las variables del compromiso organizacional de la muestra de estudio arrojaron los siguientes resultados:

Los empleados de 27 o más años de edad presentan un mayor involucramiento y satisfacción en su trabajo que se manifiesta en alto compromiso afectivo con la organización. Meyer y Allen 1984 encontraron que a mayor edad los empleados tienen actitudes más comprometidas por estar satisfechos en sus trabajos, han recibido mejores posiciones y esto les lleva a mayor permanencia en la organización.

En la población estudiada los empleados de preparatoria y carrera técnica están más involucrados, satisfechos con su trabajo y tienen un mayor compromiso de continuidad que los que cuentan con una carrera universitaria o posgrado. Esto concuerda con lo mencionado por Steers (1977), en que la escolaridad tiene un impacto directo en variables del compromiso, además de que los empleados buscan un medio ambiente organizacional que satisfaga sus necesidades económicas.

El estado civil denotó que en esta organización los empleados solteros se sienten más satisfechos con el reconocimiento de los jefes que los casados. Esta particularidad no ha sido reportada en otros estudios por lo que se requiere mayor investigación al respecto.

En cuanto a los dependientes económicos, no existen estudios donde se haya considerado esta variable vinculada al compromiso. En México, un porcentaje de trabajadores jóvenes tiene dependientes económicos (padres, abuelos, hermanos). En el estudio el 50% de solteros lo refieren y por tanto, cambia su forma de manejarse en cuestiones laborales por esta responsabilidad familiar. Lo anterior, explica la relación encontrada entre tener dependientes económicos y ser un empleado cumplido y organizado como características de responsabilidad, aunque

no se cuenta con referencias que sustenten la información encontrada en este estudio y por lo tanto se puede considerar que aporta nueva información sobre como se forma la responsabilidad en los trabajadores con estas características personales.

Por otra parte, sólo en algunas investigaciones se ha relacionado la responsabilidad referida al número de hijos (Brooke, et al., 1988; Porter y Steers 1973), con el compromiso organizacional. En el estudio de Brooke, et al., (1988) se encontró una relación significativa entre la responsabilidad familiar y el compromiso afectivo, lo que concuerda con esta investigación, pues el tener dependientes genera un mayor compromiso afectivo, responsabilidad-esfuerzo, involucramiento en el puesto, compromiso de continuidad y satisfacción con el trabajo en si. Igualmente, el empleado con mayor número de dependientes establece mayores ligas con la organización pues busca dar una buena imagen, ser considerado como un empleado responsable y estos beneficios los traduce en satisfacción con su actividad laboral. Esta relación encontrada entre las variables mencionadas y el compromiso se explica considerando el modelo de Meyer y Allen (1997) donde marcan como antecedente lejano las condiciones del entorno en cuanto a las responsabilidades familiares.

La muestra de empleados que tienen más de un año en la organización y el mismo puesto, consideran el cumplimiento como un aspecto adecuado en su trabajo, pero el tener un mayor tiempo en el puesto de trabajo y en la organización conlleva percibir menor apoyo, menor satisfacción con el jefe y los compañeros, ser menos reconocidos y estar menos satisfechos con su pago. Esto se explica considerando que los empleados de reciente ingreso tienen una percepción parcial de la organización, pero con el trato diario revaloran esta percepción ajustándose a aspectos reales donde comparan lo aportado a la empresa contra lo recibido y esto causar descontento cuando no concuerda con lo esperado. Estas diferencias encontradas se explica también por la investigación de Mathieu y Zajac (1990) y lo especificado en la teoría de H. S. Becker (1960) que marcan que los empleados a través de su permanencia en un puesto y en la organización, realizan diversas inversiones en su organización y si se pierde la reciprocidad del intercambio empleado - empresa en aspectos sociales y económicos conlleva un impacto en insatisfacción con el pago y el reconocimiento (Blau 1964).

En cuanto a los resultados arrojados por el instrumento de Compromiso Organizacional es importante mencionar que tuvo un buen comportamiento en su aplicación, aún cuando es una primera aproximación hacia la conceptualización del compromiso en trabajadores mexicanos, por lo que se recomienda realizar mayores investigaciones que amplíen su conocimiento y se realicen las modificaciones necesarias al instrumento para que sea generalizable a trabajadores mexicanos.

El primer análisis que se efectuó consistió en probar la agrupación factorial y la consistencia interna de cada una de las escalas utilizadas. El instrumento tuvo algunas variaciones y quedó conformado en la versión final con 95 reactivos.

Por lo que respecta a la primera escala de características de responsabilidad individual, se definieron tres dimensiones. Esta escala indicó contar con una consistencia interna no tan buena por lo que se debe trabajar más en formas indirectas de medir la responsabilidad en el trabajo. Lo anterior se debe en parte a que la escala es sensible a aspectos de deseabilidad social, que impacta en la medición de valores (Arciniega y González 2006; Cabañeros, et al., 2003).

Las escala de actitudes del empleado que se relacionan con el compromiso organizacional presentó cambios en dos subescalas de acuerdo con el análisis factorial, la variable responsabilidad se integro con reactivos de esfuerzo y este factor se renombró como responsabilidad-esfuerzo. Por otra parte la variable apoyo organizacional percibido se dividió en dos subescalas: apoyo organizacional institucional y apoyo organizacional individual.

Esta escala mostró que el empleado está comprometido afectivamente con su trabajo y siente un orgullo que indica la liga que el empleado muestra por su organización (Mowday et al., 1982). al percibir la satisfacción de sus necesidades principalmente las psicológicas, el cumplimiento de sus expectativas y por tanto desea permanecer en la organización (Mathieu y Zajac, 1990). La variable de Responsabilidad-esfuerzo, indicó que el empleado mexicano visualiza la responsabilidad como parte del esfuerzo que se aplica en el trabajo.

El apoyo organizacional percibido evidenció ser un constructo con dos dimensiones, en donde el empleado mexicano diferenció entre el apoyo que le puede dar su organización por medio de programas o políticas de desarrollo y crecimiento, que permiten a cualquier empleado poder ascender a puestos superiores y el apoyo organizacional que puede recibir un empleado en particular cuando enfrenta diferentes problemas personales. A su vez, la variable inversiones, quedó como el tiempo que el empleado está dispuesto a aportar fuera del horario de trabajo, que indica una acción positiva con el trabajo y la empresa.

En cuanto al compromiso de continuidad, existe evidencia de que lo integran dos subescalas: escasez de alternativas percibidas y alto sacrificio personal (Ko et. al. 1997; McGee et al., 1987). En esta muestra de trabajadores aparece únicamente la subdimensión de escasez de alternativas percibidas, como una condición del entorno, que de acuerdo a Meyer et al., (1997) es explicado por la falta de oportunidades laborales (desempleo), debido, en parte, a la situación económica del país donde existen limitadas opciones de cambio y las personas tratan de conservar su empleo. Por tanto el trabajador reconoce que las alternativas de cambiar de empleo son limitadas y se centra en las pérdidas que le ocasionaría dejar su empleo y por ello se incrementa su compromiso (Allen y Meyer, 1990; Whitener y Walz, 1993; Betanzos, Andrade y Paz, 2006)

El aspecto negativo con este tipo de compromiso es que los empleados permanecen en su organización por las pocas opciones de trabajo (Brown R. B., 1996; Dunhan, et al., 1994) y no por desear estar en la organización lo que lleva a pobre desempeño pues los empleados no aportan mucho de su parte al trabajo y sólo buscan permanecer hasta que se presente algo mejor para cambiarse de empresa.

La escala de satisfacción laboral quedó conformada con las cinco variables planteadas originalmente: satisfacción con el supervisor, los compañeros, el pago, el reconocimiento y el trabajo en sí. La escala de satisfacción con el trabajo se integró de forma similar al Job Descriptive Index (JDI) desarrollado por Smith, et

al., (1969), que manejan cinco variables: pago, trabajo, oportunidades de promoción, supervisión y compañeros de trabajo, además se obtuvo un área nueva que se denominó satisfacción con el reconocimiento incluida con base en los estudios exploratorios y la literatura. En la investigación los resultados arrojaron que alta satisfacción de los empleados principalmente con el trabajo en sí, lleva a empleados comprometidos (Judge, et al., 2000; Locke 1976; Rusbult y Farrell, 1983; Wanous y Lawler, 1976).

En cuanto al constructo compromiso organizacional y con la finalidad de clarificar el modelo propuesto, se decidió probar la predicción de cada dimensión por separado y las dimensiones en global. Si bien las tres variables: involucramiento, compromiso afectivo y compromiso de continuidad mostraron ser parte del mismo constructo en un análisis factorial de segundo orden, al comparar cada dimensión (involucramiento, compromiso afectivo y compromiso de continuidad), contra las variables predictoras se pudo observar lo siguiente:

Para la dimensión Involucramiento en el puesto las variables que más varianza explicaron son: el tiempo dedicado al trabajo, la satisfacción con el trabajo en sí, y el apoyo organizacional institucional.

La segunda dimensión (Compromiso Afectivo) mostró como variables predictoras: la satisfacción con el trabajo en sí, el tiempo dedicado al trabajo, apoyo organizacional personal y satisfacción con el pago.

En el compromiso de continuidad como tercera dimensión se obtuvieron tres variables predictoras: el apoyo organizacional personal, satisfacción con el trabajo en sí y con el pago.

Los resultados de las tres dimensiones apoyan, en parte, la hipótesis planteada, pues algunas de las variables incluidas en el modelo de compromiso organizacional como el tiempo dedicado al trabajo, satisfacción con el trabajo en sí, la satisfacción con el pago, el apoyo organizacional institucional y personal

predicen de manera diferencial tanto el Compromiso afectivo, el de continuidad, y el involucramiento en el puesto. Esto hace evidente que las variables organizacionales antecedentes incluidas en el modelo tienen un impacto diferencial según la dimensión del compromiso organizacional a que se refiere.

El análisis global (factorial de segundo orden) integró las escalas compromiso afectivo, de continuidad y el involucramiento que se vincularon entre sí para conformar el compromiso organizacional, lo que muestra que los trabajadores mexicanos visualizan el compromiso como un constructo global multidimensional conformado por tres dimensiones: involucramiento en el puesto, compromiso afectivo y compromiso de continuidad. Esto confirma que el compromiso tiene dos aspectos: uno conductual y uno actitudinal que concuerda con las investigaciones de Meyer y Allen (1997, 1991).

En relación con el involucramiento en el puesto, las evidencias teóricas indican que es un constructo diferente del compromiso organizacional; sin embargo, esta relación aún no ha sido del todo clarificada. Meyer y Allen (1991), por ejemplo no la consideran como variable relevante en su modelo y Guthrie, et al., (2002) investigaron el compromiso y el involucramiento como variables correlacionadas. Mowday, et al., (1979), Porter, et al., (1974) consideran el involucramiento en el puesto como parte del compromiso, aspecto que también fue hipotetizado por Mathieu y Zajac (1990) al indicar que las dos variables pueden estar correlacionadas pues la organización provee a los empleados de trabajos que ellos desean y esto hace que los trabajadores se ligen a su organización.

El involucramiento en el puesto como dimensión del compromiso organizacional concuerda con Morrow (1983) que incluye como facetas o focos del compromiso al involucramiento en el puesto y el compromiso con la organización (Cooper-Hakin, Viswesvaran, 2005). Por su parte Gracia et al., (2001) indican que el involucramiento en el trabajo es el mismo concepto que el compromiso organizacional de acuerdo a la definición de Mowday et al., (1979) que menciona

como referentes del compromiso el involucramiento y la identificación, que son los elementos que Kanungo (1982) incluye en su definición de involucramiento ya sea con un trabajo en particular o con el trabajo en general y que marca que el involucramiento se lleva a cabo bajo un proceso de discriminación del individuo que decide intencionalmente orientarse a la organización como un fin en sí mismo. Por otra parte la investigación de Betanzos, et al, 2006 en una muestra de trabajadores mexicanos reporto el involucramiento en el puesto como una dimensión del compromiso.

Lo anterior permite hipotetizar que el compromiso esta formado por un aspecto actitudinal que tiene dos componentes: cognitivo (involucramiento en el puesto) afectivo (compromiso actitudinal) y un aspecto conductual. Esto es una aportación de la presente investigación al estudio del compromiso organizacional pues hace suponer que la relación empleado–empresa se basa en un involucramiento psicológico tanto con el puesto de trabajo como con la organización, lo que concuerda con lo marcado por y Mowday et al., (1979 y 1982) que consideran el compromiso como “una identificación e involucramiento con una organización”.

Además hace evidente que el empleado transforma, reestructura y ajusta los eventos y experiencias que ocurren en su organización a través de sus percepciones para llegar a identificarse e implicarse no solamente con las metas de la organización sino con la actividad laboral que realiza (Mathieu y Zajac, 1990) y esto a su vez le lleva a querer permanecer en la empresa.

Así, para el empleado mexicano de la muestra estudiada, el involucramiento en el puesto es un aspecto incluyente del compromiso donde sólo se puede comprometer cuando se siente ligado a la organización y al trabajo que realiza, de ahí que forme parte de este constructo. Esto confirmaría parte del modelo propuesto, que a continuación se desglosa considerando las variables antecedentes y consecuentes.

Es importante mencionar que en estudios como los de (DeCotiis et al., 1987; Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Allen, 1991) reportan que las dimensiones de compromiso actitudinal y conductual no se correlacionan, sin embargo en este estudio las tres dimensiones del compromiso (actitudinal, conductual e involucramiento en el puesto) están correlacionadas. Lo que se puede explicar con base en el modelo de Rusbult (1980) que menciona como componente del compromiso un involucramiento tanto intrínseco que son recursos emocionales (compromiso actitudinal), como involucramiento extrínseco (compromiso conductual) que marca recompensas y costos que se dan en el compromiso de los empleados por ello cada una de las dimensiones está fuertemente correlacionada con las otras pues existen aspectos compartidos.

En el modelo global de tres dimensiones (compromiso afectivo, de continuidad e involucramiento) se encontraron cuatro variables predictoras similares a los modelos de cada dimensión. El primero fue la satisfacción con el trabajo en sí, que explica la mayor cantidad de varianza (32.6%) y mostró que el empleado se vincula con su organización al realizar actividades que para él son de su agrado y que le permiten tener aprendizaje y experiencias nuevas de trabajo (Farkas y Tetrick 1989).

El tiempo dedicado al trabajo (explica el 13.8% de varianza) es un recurso del empleado que invierte esperando que sea recompensada a futuro. H. S. Becker (1960) menciona que actos triviales o inversiones diarias hacen un pequeño bloque en que el empleado espera una ganancia mayor que no está dispuesto a perder y por tanto aumenta su compromiso con la organización.

Por otra parte, el apoyo organizacional personal con una varianza explicada de 8.3% es la tercera variable donde el empleado encuentra que la organización se preocupa por su bienestar y establece lazos emocionales con su empresa (Eisenberger et al., 1986). Eisenberger et al., 1997) mencionan que la satisfacción en el trabajo y el apoyo organizacional percibido generan un deseo de recompensar a la organización con conductas extra-rol y por tanto aumenta el compromiso organizacional.

La satisfacción con el pago (explica el 1.6% de varianza) como última variable del modelo muestra que el empleado espera también que el pago por parte de la empresa sea justo, guarde una relación de equidad en donde ambas partes de la relación laboral cumplan lo acordado (Greenberg 1990; Organ y Konovsky 1989) y le permita satisfacer sus necesidades personales de tipo económico.

Se debe considerar por otra parte que al analizar los porcentajes de productividad global por supervisor contra el constructo compromiso organizacional (involucramiento, compromiso de continuidad y afectivo) no se encontró una relación lo suficientemente fuerte y por ello se tomaron solamente los datos del área de cobranzas y cuentas morosas por tener evidencias reales de la productividad de los empleados aunque limito únicamente a 150 datos verificados con el indicador de productividad.

En las inasistencias de los empleados, se encontró que los dos tipos de compromiso (afectivo y de continuidad) correlacionan con las faltas de forma negativa, sólo la relación compromiso afectivo explicó un pequeño porcentaje de la varianza. Lo que indica que influyen otras variables no delimitadas en este estudio que tienen un impacto mayor en las ausencias de los empleados. La hipótesis planteada a este respecto se confirma parcialmente pues la dimensión de compromiso afectivo contribuye de manera diferencial a la productividad y tiene un impacto directo sobre la asistencia de los empleados que buscan beneficiar a su organización estando presentes en sus actividades diarias.

En cuanto a los retardos, no se encontró relación con el compromiso organizacional. Debido a que la impuntualidad es considerada como una característica cultural del mexicano que es aceptable y el empleado no tiene como una prioridad el llegar a tiempo a sus actividades, a pesar de los problemas o penalidades en el trabajo que le puede ocasionar, siendo este aspecto motivo de una mayor investigación en donde se tome otra muestra de empleados y se trabaje sobre el concepto puntualidad.

Por otra parte el tener pocos datos sobre productividad, faltas y retardos fue una limitante de este estudio pues no se pueden generalizar los resultados a otras muestras de empleados. Lo que también afecta el modelo de compromiso organizacional propuesto pues limitó su poder predictivo, y por tanto hace necesario realizar nuevos estudios que avalen lo encontrado en esta investigación.

Los resultados de la presente investigación, en su conjunto, se sintetizan a manera de conclusión en los siguientes aspectos:

Se observan coincidencias con el modelo de Meyer y Allen de tres componentes (1997, y 1991) en cuanto a que el compromiso es un constructo multidimensional, aunque en esta investigación no se incluyó el compromiso normativo como estos autores proponen pues la información de los estudios exploratorios se enfocaron únicamente en marcar aspectos de obligación centrada en responsabilidad personal y con el trabajo. Sin embargo, los resultados con esta variable mostraron una baja relación con las otras variables incluidas del modelo, y esto puede deberse a que la responsabilidad sea una variable antecedente del compromiso normativo y, en tal caso, se requiera otorgar una mayor atención a esta dimensión, además que la variable responsabilidad no fue adecuadamente medida, lo que hace necesario nuevas investigaciones que enfoquen los aspectos de obligación ligado a responsabilidad y compromiso normativo.

También se sugiere estudiar el compromiso normativo con detenimiento (Allen 2003) pues en el constructo de Meyer y Allen (1991) se ha ligado a dos aspectos que parece que en la cultura del mexicano son diferentes: la obligación y la lealtad. Donde la obligación se establece por la aceptación del compromiso y exige el cumplimiento de forma responsable. Por otro lado la lealtad, se centra en aspectos de intercambio de beneficios (Meyer y Allen 1991), que lleva al empleado a desarrollar reciprocidad que se muestra como obediencia y permanencia en la empresa. Se estaría hablando por tanto de compromiso normativo con dos dimensiones: obligación y lealtad. Aunque en esta investigación sólo se trabajó con el aspecto de obligación manifestado en la responsabilidad.

Como ya se mencionó, el involucramiento en el puesto reveló ser parte del compromiso organizacional como la tercera dimensión del constructo. Esto hace suponer que la relación de empleado –empresa se basa en un involucramiento psicológico tanto con el puesto de trabajo como con la organización.

En cuanto a la variable inversiones (H. S. Becker, 1960), la presente investigación indicó que las aportaciones o inversiones del empleado como el tiempo dedicado al trabajo sí afectan el compromiso organizacional.

Igualmente, se encontró que el apoyo organizacional percibido por parte del empleado impacta tanto al compromiso afectivo Meyer y Allen (1991) como el de continuidad. Por otra parte, se evidenció que el apoyo organizacional percibido también es un constructo multidimensional que puede afectar de manera diferencial aspectos del compromiso organizacional y la satisfacción en el trabajo.

Como aportación importante del modelo, se estableció que existe una correlación entre el compromiso afectivo y la productividad. Lo que indica la importancia de realizar mayores estudios que apoyen contundentemente el afirmar que el compromiso organizacional aumenta la productividad de los empleados. No haber podido determinar con claridad la relación compromiso – productividad es, así mismo, la mayor limitante del estudio por lo cual se sugiere seguir investigando más esta relación con parámetros adecuados de medición.

Finalmente, en la presente investigación se partió de la información que los empleados mexicanos aportaron para establecer un modelo de compromiso y se evidenciaron aspectos de tipo económico y cultural que igualmente impactan en la formación de este constructo, lo que muestra que no deben tomarse los modelos desarrollados en otros países tal cual, sino ser probados, ajustados a la población estudiada y marcar los matices característicos de una organización que permitan entonces la generalización de los modelos.

BIBLIOGRAFIA

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. En L. Berkowitz, *Advances in experimental social psychology*, vol. 2 (pp. 267-299). New York: Academic Press.

Akhtar, S., y Tan, D. (1994). Reassessing and reconceptualizing the multidimensional nature of organizational commitment. *Psychological Reports*, 75, 1379-1390.

Allen, N.J. (2003). Examining organizational commitment in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 511-515.

Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63, 1-18.

Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49, 252- 276.

American Psychological Association, (2002). *Manual de estilo de publicaciones de la American Psychology Association (2ª ed.)*. México: Manual Moderno.

Angle, H.L. y Lawson, M.B. (1993). Changes in affective and continuance commitment in times of relocation. *Journal of Business Research*, 26, 3-16.

Angle, H.L. y Perry, J.L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 27, 1-14.

Angle, H.L., y Perry, J.L. (1983). Organizational commitment. *Work and Occupations*, 10, 123-146.

Arciniega, L.M. (1995). *Estudio comparativo sobre valores hacia el trabajo en ocho empresas televisoras de provincia*. Tesis de maestría, Universidad de las Américas, México.

Arciniega, L.M. (2001). *Desarrollo y validación de un modelo heurístico de valores en el trabajo*. Tesis doctoral. Universidad de Salamanca. Salamanca, España.

Arciniega, L.M. (2002). Compromiso Organizacional en México: ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta? Dirección Estratégica, *Revista de Negocios del ITAM*, 2, año1, 21-23.

Arciniega, L.M. y González, L. (2006), Cuál es la influencia de los valores hacia el trabajo en relación con otras variables en el desarrollo del compromiso organizacional. *Revista de Psicología Social* 21 (1), 35-50.

Arias, G.F., Mercado, P. y Belausteguigoitia, I. (1999). *El compromiso personal hacia la organización y el clima organizacional, la búsqueda de empleo, la intención de permanencia y el esfuerzo*”, Ponencia presentada en el IV Foro Nacional de Investigación en las Disciplinas Financieras -Administrativas, Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Arias, G.F., Mercado, P. y Beláusteguigoitia, I. (2000). El compromiso personal hacia la organización y el clima organizacional, la búsqueda de empleo, la intención de permanencia y el esfuerzo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 19, 4-15.

Avelarde, M.B. (2001). *El compromiso en la relación de pareja*. Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), México.

Barrick, M.R., Mount, M.K. y Strauss, J.P. (1993). Conscientiousness and Performance of Sales Representatives: Test of the Mediating Effects of Goal Setting. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 715-722.

Bateman, T.S. y Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.

Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 350-360.

Becker, T.E. (1992). Foci and bases of commitment; are the distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.

Becker, T.E. y Billings, R.S. (1993). Profiles of commitment: an empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 177-190.

Belausteguigoitia, I. (2000). La influencia del Clima Organizacional en el compromiso hacia la Organización y el Esfuerzo en Miembros de Empresas Familiares Mexicanas. Tesis doctoral, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), México.

Betanzos, D. N; Andrade, P.P. y Paz, R.F. (2006). Compromiso Organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Volumen 22 No. 1, 25-43.

Bishop, W.J. y Scott, K.D. (2000). An examination of Organizational and Team Commitment in a Self- Directed Team Enviroment. *Journal of Applied Psychology*, 85, 439-450.

Blau, G., Tatum, D.S. y Cook, K.W. (2004). Comparing correlates for different types of absence versus lateness behaviors. *Human Resource Management* 33(4), 238-246. .

Blau, G.J. (1988). Further exploring the meaning and measurement of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 32, 284-297.

Blau, P.M. (1964). *Intercambio y poder en la vida social*. Barcelona: Hora.

Boshoff, C. y Mels, G. (2000). The impact of multiple commitments on intentions to resign: an empirical assessment. *British Journal of Management*, 11, 255-272.

Bozeman, D.P. y Perrewe, P.L. (2001). The effect of Item Content Overlap on Organizational commitment Questionnaire- Turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86, 161-173.

Braithwaite, V.A. y Law, H.G. (1985). Structure of human values: Testing the adequacy of the Rokeach value survey. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1), 250-263.

Brickman, P. (1987). *Commitment conflict, and caring*. New York: Prentice Hall.

Brooke, P.P., Russell, D.W. y Price, J.L. (1988). Discriminant validity of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 139-145.

Brown, R.B. (1996). Organizational Commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 230-251.

Brown, S.P. (1996). A meta -analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120, 235-255.

Brown, S.P. y Leigh, T.W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 358-368.

Butler, G. y Vodanovich, S. (1992). The relationship between work values and normative and instrumental commitment. *Journal of Psychology*, 126, 139-146.

Cabañeros, J., García, C.E. y Lozano, L.M. (2003). Efecto de la deseabilidad social en preguntas sobre temas comprometidos. XI Conferencia Española de Biometría, La Coruña, 28-30.

Cheloha, R.S., y Farr, J.L. (1980). Absenteeism, job involvement, and job satisfaction in an organizational setting. *Journal of Applied Psychology*, 65, 467-473.

Chen, Y. y Stockdale, M.S. (2003). The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 465-489.

Chiu, W.C. (2002). Do types of economic ownership matter in getting employees to commit? An exploratory study in the People's Republic of China. *The International Journal of Human Resources Management*, 13, 865-882.

Cialdini, R.B., Wosinska, W., Barrett, D.W., Butner, J. y Gornik D.M. (1999). Compliance with a request in two cultures: The differential influence of social proof and commitment/consistency on collectivists and individualists. *Personality and Social Psychology Bulletin*, (25)10, 1242-1253.

Cohen, A. y Lowenberg, G. (1990). A re-examination of the side bet theory as applied to organizational commitment: A meta-analysis. *Human Relations*, 43, 1015-1050.

Cooper-Hakim, A. y Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241-59.

DeCottis, T.A., y Summers, T.P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40, 445-470.

Dessler, G. (1993). *Winning commitment. How to build and keep a competitive workforce*. Nueva York: Mc Graw Hill.

Díaz-Guerrero, R. y Szalay, L.B. (1993). *El mundo subjetivo de mexicanos y norteamericanos*. México: Ed Trillas, 151-163.

Dishon-Berkovits, M. y Koslowsky M. (2002). Determinants of employee punctuality. *Journal of Social Psychology*;142(6), 723-39.

Dunham, R.B., Grube, J.A. y Castañeda, M.A. (1994). Organizational commitment: the utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. y Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 820.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. y Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

Elizur, D. (1984). Facet's of Work Values: A Structural Analysis of Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 379-389.

Ellemers, N., Gilder, D. y Heuvel, E.H. (1998). Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 83, 717-730.

Farkas, A.J. y Tetrick, L.E. (1989). A three wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions. *Journal of Applied Psychology*, 74, 855-868.

Ferris, K.R., y Aranya, M. (1983). A comparison of two organizational commitment scales. *Personnel Psychology*, 36, 87-97.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Forehand, G.A. y Gilmer, B.V. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin* 62, 361-382.

Frutos, B., Ruiz, M.A., y San Martín R. (1998). Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. *Psicológica* 19, 345-366.

Gracia, A.F., Pinazo D.C. y Carrero V.P. (2001). Implicación, compromiso y centralidad con el trabajo: ¿es o no el mismo concepto? *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*. 17(1), 109-121.

Geiger, S.W., Robertson, C.J y Irwin, J.G. (1998). The impact of cultural values on escalation of commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, (6)2, 165-176.

Greenberg J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, (75) 5, 561-568.

Gregersen, H.B. y Black, J.S. (1992). Antecedents to commitment to a parent company and a foreign operation. *Academy of Management Journal*, 35, 65-90.

Guthrie, J.P., Spell, Ch.S. y Ochoki, R.N. (2002). Correlates and consequences of high involvement work practices: the role of competitive strategy. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 183-197.

Hackett, R.D., Bycio P. y Hausdorf, P.A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen (1991), Three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, (79)1, 15-23.

Hackman, J.R. y Oldman, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

Hackman, J.R. y Lawler, E.E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55, 259-286.

Hackman, J.R. y Oldman, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading MA: Addison Wesley.

Harrison, J.K. y Hubbard, R. (1998). Antecedents to organizational commitment among Mexican employees of a U.S. firm in México. *The Journal of Social Psychology*, 138 (5), 609-623.

Harter, J.K., Schmidt, F.L. y Hayes, T.L. (2002). Business- Unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.

Hepburn, J.R. y Crepin, A.E. (1984). Relationship strategies in a coercive institution: a study of dependence among prison guards. *Journal of Social and Personal Relationships*, 1, 139-157.

Hepburn, J.R. y Vega, M.T. (1991). Organizational commitment among correccional officers: a study of the effects of side bets and reciprocity. 43rd Annual Meeting of the American Society of Criminology crime and inequality. San Francisco.

Herscovich, L. y Meyer, J.P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474-487.

Hochwarter, A.W., Kacmar Ch., Perrewé, P.L. y Johnson D (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 438-456.

Homas, G.C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace & World.

Hrebiniak, L.G. y Alutto, J.A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 55-573.

Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.

Hutchinson, S. (1997). A path model of perceived organizational support. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12, 159-174.

Hutchinson, S. y Garstka, M.L. (1996). Sources of perceived organizational support: Goal setting and feedback. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 1351- 1366.

James, L.R. y Jones, A.P. (1974). Organizational Climate: a review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81 (12), 1096-112.

Jex, S.M. y Bliese, P.D. (1999). Efficacy beliefs as a moderator of the impact of work-related stressors: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 84 (3), 349-361.

Johnson, D.J. y Rusbult, C.E. (1989). Resisting Temptation: Devaluation of alternative partners as a means of maintaining commitment in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 967-980.

Juárez, G. y Andrade, P. (2002). Identificación de factores psicosociales en diferentes ocupaciones por medio de redes semánticas. Documento inédito.

Judge, T.A., Locke, E.A., Durham, C.C. y Kluger, A.N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: the role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 17-34.

Judge, T.A., Thoresen, C.J. y Pucik, V. (1999). Managerial coping with organizational change: a dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, (84)1, 107-122.

Judge, T.A., Bono, J.E. y Locke, E.A. (2000). Personality and Job satisfaction: the mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85, 237-249.

Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. y Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship a qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 127, 376-407.

Kanungo, R.N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349.

Keller, R.T. (1997). Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: a study of scientists and engineers. *Journal of Applied Psychology*, 82, 539-545.

Kerlinger, F.N. y Howard, B.L. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de Investigación en Ciencias Sociales* (4ª ed.). México: Ed. Mc Graw Hill.

Kiesler, C.A. y Sakamura, J. (1966). A test of a model for commitment., *Journal of personality and social psychology*, 3, 349-353.

Kinicki, A.J., McKee-Ryan, F.M., Schriesheim, Ch.A. y Carson, K.P. (2002). Assessing the construct validity of job descriptive index: a review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 14-32.

Ko, J.W., Price, J.L. y Mueller, Ch.W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961-973.

Kras, E.S. (1990). *Cultura gerencial, México-Estados Unidos*. Grupo Editorial Iberoamericano.

Lawler, E.E. (1992). *The ultimate advantage: creating the high-involvement organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lawler, E.E. y Hall, D.T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54, 305-312.

Lee, K., Carswell, J.J. y Allen, N. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: relations with person- and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85, 799-811.

Littlewood, H. (Junio, 2000). Compromiso Organizacional. Un estudio comparativo en seis universidades. Proyecciones. Recuperado el 5 de agosto del 2003, de <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n6/investigacion/hlittlewood.html>

Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D., Dunnette (Ed). Handbook of industrial and organizational psychology (pp.1297-1343). Chicago: Rand Mc Nally.

Lodahl, T.M. y Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement, Journal of Applied Psychology, 49, 24-33.

Loscocco, K.A., (1990), Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. Administrative Science Quarterly, 25, 226-251.

Luthans, F., Back, D. y Taylor, L. (1987). Organizational commitment: Analysis of antecedents. Human Relations, 40, 219-236.

Maier, G. y Brunstein, J.C. (2001). The role of Personal Work goals in Newcomers' Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Longitudinal Analysis. Journal of Applied Psychology, (86) 5, 1034-1042.

Maierhofer, N., Kabanoff, B. y Griffin, A. (2002). The influence of value in organizations: linking values and outcomes at multiple levels of analysis. International Review of Industrial and Organizational Psychology, 17, 217-263.

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

Mathieu, J.E. (1988). A casual model of organizational commitment in a military training environment. Journal of Vocational Behavior, 32, 321-335.

Mathieu, J.E. (1991). A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction, Journal of Applied Psychology, 76, 607-618.

Mathieu, J.E. y Hamel, K. (1989). A causal model of the antecedents of organizational commitment and among professionals and nonprofessionals. Journal of Vocational Behavior, 34, 299-317.

Mayan, M.J. (2001). Una introducción a los métodos cualitativos: Un modulo de entrenamiento para estudiantes y profesionales. Qual Institute Press. <http://www.ualberta.ca/~iiqm//pdfs/introducción.pdf>

Mc Donald, P. y Gandz, J. (1991). Identification of values relevant to business research. Human Resource Management, 30, 217-236.

Mc. Gee, G.W. y Ford, R.C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-641.

Meglino, B.M., Ravlin, E.C. y Askins C.L. (1989). A work values to corporate culture: a field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied psychology*, 74 (3), 424-432.

Mercado, P. (2002). El compromiso personal hacia la organización en hospitales de atención a la población abierta. Tesis doctoral, Universidad Nacional Autónoma de México. UNAM.

Meyer, J.P., Irving, G. y Allen, N.J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of organizational behavior*, 19, 29-52.

Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D. y Jackson, D.N. (1989). Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. y Topolnytsky (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1984). Testing the side-bets theory" of organization commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.

Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195-209.

Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.

Meyer, J.P., Allen, N.J. y Gellatly I.R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720. 102

Meyer, J.P. y Hercovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resources Management Review*, 11, 299-326.

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

Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks: C. A: Sage.

Morrow, P.C. (1983). Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.

Mowday, R.T., Porter, L.W. y Steers, R.M. (1982). *Employee-organization linkages. The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. California: Academic Press.

Mowday, R.T., Steers, R.M. y Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

Mowday, R.T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 8 (4), 387-402.

Neubert, M.J., Cady, S.H. (2001). Program commitment: a multi-study longitudinal field investigation of its impact and antecedents. *Personnel Psychology*, 54, 421-448.

Norris Watts, C. y Levy, P.E. (2004). The mediating role of affective commitment in the relation of the feedback environment to work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 351-365.

Oliver, N. (1990). Work rewards, work values and organizational commitment in a employee owned firm: Evidence from U. K. *Human Relations*, 43, 513-526.

O' Reilly, C.A. y Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.

O' Reilly, C.A. y Chatman, J. (1995). Culture as social control: corporations, cults, and commitment. En Staw B: M. y L. L., Cummings, *Research in Organizational Behavior*, Greenwich: JAI Press, 17, 1-69.

O' Reilly, C.A., Chatman J. y Cadwell, D.F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person- organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.

O' Neill, B.S. y Mone, M.A. (1998). Investigating equity sensitivity as a moderator of relations between self-efficacy and workplace attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 83 (5), 805-816.

Organ, D.W. y Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.

Porter, L.W y Steers, R.M (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 131-176.

Porter, L.W., Crampon, W.J y Smith F.J (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and human performance*, 15, 87-98.

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. y Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

Powell, D.M. y Meyer, J.P. (2003). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, in press.

Price, J.L. y Muller, C.W. (1986). Absenteeism and turnover among hospital employees. Greenwich CT: JAI Press.

Prieto Rodríguez, M.A. y March Cerda, J.C. (2002). Paso a paso en el diseño de un estudio mediante grupos focales. *Aten Primaria*, 29, 366-373.

Rabinowitz, S. y Hall, D.T. (1977). Organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 84, 265-288.

Reichers, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10, 465-476.

Reichers, A.E. (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71, 508-514.

Reyes, L. (1993). Redes semánticas para la construcción de instrumentos. *Revista de Psicología Social y Personalidad*, IX (1), 81-97.

Reynolds, W.M. (1982). Development of reliable and valid short forms of the Marlow-Crowne social desirability scale. *Journal of Clinical Psychology*, 38, 199-224.

Rhoades, L., Eisenberg R. y Armeli S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.

Ritzer, G. y Trice, H.M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, 47, 475-479.

Rodríguez, E.M. y Ramírez, B.P. (1992). *Psicología del Mexicano en el trabajo*. Ed. Mc. Graw Hill.

Rucci, A.J., Kirn, S.P. y Quinn, R.T. (1998). The employee-customer-profit chain at Sears. *Harvard Business Review*, 81, 83-97.

Rusbult, C.E., Martz, J.M. y Agnew C.R. (1998). The investment model scale: measuring commitment level, satisfaction level, quality of alternatives, and investment size. *Personal Relationships*, 5, 357-391.

Rusbult, C.E. (1980). Commitment and Satisfaction in romantic associations: a test of the investment model. *Journal of Experimental Social Psychology*, 16, 172-186.

Rusbult, C.E. y Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: the impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68, 429-438.

Schaubroeck, J., Cotton, J.L. y Jennings K.R. (1989). Antecedents and consequences of role stress a covariance structure analysis. *Journal of organizational behavior*, 10, 35-58.

Schnake, M.E. (1983). An empirical assessment of the effects of affective response in the measurement of organizational climate. *Personnel Psychology*, 36, 791-807.

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.

Schneider, B. y Reichers, A.E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.

Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical test in 20 countries. In Zanna, M. (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65 Academic Press, New York.

Schwartz, S.H., Melech, G., Lehman, A., Burguess, S., Harris, M. y Owens V. (2001). Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32 (5), 519-542.

Shore L.M., Tetrick L.E., Shore T.H. y Barksdale K. (2000). Construct validity of measures of Becker's side bet theory. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 428-444.

Skarmeas, D., Katsikeas, C. y Schlegelmilch, B. B., (2002). Drivers of commitment and its impact on performance in cross- cultural buyer-seller relationships: the importer's perspective. *Journal of International Business Studies*, 33, 757-783.

Smith, P.C., Kendall, L. y Hulin, C.L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Chicago: Rand Mc Nally.

Sparrow, P.R. (1996). Careers and the psychology contract: Understanding the European context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 479-500.

Spector, P.E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin*, 91, 482- 497.

Steers, R.M. y Mowday, R.T. (1981). Employee turnover and post-decision accommodation processes. *Research in Organizational Behavior*, 3, 235-281.

Steers, R.M. y Spencer, D.G. (1977). The role of achievement motivation in job design. *Journal of Applied Psychology*, 62, 472-479.

Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.

Stevens, J.M., Beyer, J. y Trice, H.M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 380-396.

Stone, E.F. y Porter, L.W. (1975). Job characteristics and job attitudes: a multivariate study. *Journal of Applied Psychology*, 60, 57-64.

Tannenbaum, S.I., Mathieu, J.E., Salas, E. y Cannon-Bowers, J.A. (1991). Meeting trainees' expectations: the influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. *Journal of applied Psychology*, 6, 759-769.

Tena, E.A., Puig, R.V. y Bou, LL.J. (2000). Antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo: una visión desde la dirección de la calidad. XI Congreso Nacional, ACEDE, España.

Thibaut, J.W. y Kelley, H.H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Willey.

Uribe, P.J. (2001). *Maquiavelismo: conceptualización, medición y su relación con otras variables*. Tesis doctoral. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), México.

Varona, M.F. (1993). Conceptualización y supervisión de la comunicación y el compromiso organizacional. *Diálogos de la Comunicación* 35, 68-77.

Vandenberg, R.J. y Self, R.M. (1993). Assessing newcomer's changing commitments to the organization during the first 6 months of work. *Journal of Applied Psychology*, 78, 557-568.

Vandenberghe, C., Bentein, K. y Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 47-71.

Vega, M.T. (1996). *Socialización en el cuerpo nacional de policía: formación y estabilidad del compromiso con la institución policial*. Tesis. doctoral Universidad de Salamanca. España.

Wanous, J.P. (1992). *Organizational entry. recruitment, selection, orientation and socialization of newcomer*. Massachusetts: Addison-Wesley.

Wanous, J.P. y Lawler, E. (1976). Measurement and Meaning of Job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 72, 95-105.

Wei, G.T. y Albrigh, R.R. (1998). Correlates of organization-based self-esteem: An empirical study of U.S. Coast Guard cadets. *International Journal of Management*; 15 (2), 218-225.

Welsh, H.P. y Lavan, H. (1981). Inter-relationships between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behavior and organizational climate. *Human Relations*, 34, 1079-1089.

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

Williams, L.J. y Hazer, J. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a reanalysis using latent variable structural equation models. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231.

Withener, E. y Walz, P. M. (1993). Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 265-281.

Young, F.W. y Young, R.C. (1966). Individual commitment to industrialization in rural México, *American Journal of Sociology*, 71, 373-383.

Zeffane, R. (1994). Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparasion of public and private sector employees. *Human relations*, 47, 977-1010.

Zickar, M.J., Gibby, R.E. y Jenny, E. (2004). Job attitudes of workers with two jobs. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 222-235.

ANEXO 1

CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

1.1 CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

NO ESCRIBA SU NOMBRE
(Sus respuestas son confidenciales y quedarán en el anonimato)

1.ESCOLARIDAD: 1.Primaria () 2.Secundaria () 3.Carrera técnica () 4.Preparatoria ()
5.Licenciatura () 6.Posgrado ()

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

3. Número dependientes económicos: _____

4.NOMBRE DE SU SUPERVISOR: _____

5. EDO CIVIL: 1.Soltero(a) () 2.Casado(a) () 3.Unión Libre () 4. Divorciado(a) () 5.Viudo(a) ()

6.ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA: _____años_____meses.

7. PUESTO: _____ **8.EDAD:** _____años

9.ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: _____años_____meses.

A continuación encontrará una serie de enunciados respecto a su trabajo. Por favor solicitamos su opinión sincera al respecto. No hay respuestas correctas o equivocadas, todas son valiosas pues se refieren a su opinión. Responda tan rápidamente como sea posible, después de leer cuidadosamente cada enunciado. La primera frase se refiere a aspectos personales y la forma en que usted se calificaría. La segunda parte se refiere a aspectos relacionados con la forma en que usted realiza sus actividades en la empresa. La última parte trata sobre el grado de satisfacción con la empresa y con el trabajo que realiza. Debe contestar colocando una X sobre el número de la opción elegida en la columna a la derecha. CONTESTE TODAS LAS PREGUNTAS. Agradecemos su colaboración.

Ejemplos:

Parte 1 Soy una persona:

	Nada	Poco	Regular	Mucho
Simpática			X	

Parte 2:

	Nunca	Pocas veces	Muchas veces	Siempre
Me agrada hacer mi trabajo en la computadora		X		

Parte 3:

¿QUÉ TAN SATISFECHO(A) ESTA CON SU TRABAJO EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS?

	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Regular satisfecho	Muy satisfecho
El espacio físico en que trabaja				X

PARTE 1

Soy una persona:

	Nada	Poco	Regular	Mucho
Irresponsable				
Comprometida				
Incumplida				
Cooperativa				
Eficaz				
Impuntual				
Desordenada				
Honesta				
Confiable				
Eficiente				
Indisciplinada				
Descuidada				

PARTE 2 ASPECTOS DE TRABAJO

	Nunca	Pocas veces	Muchas veces	Siempre
1 La empresa se preocupa por las familias de los empleados(as)	1	2	3	4
2 Pierdo el tiempo en mi trabajo.	1	2	3	4
3 Hasta en los días de descanso, pienso en los pendientes de mi trabajo.	1	2	3	4
4 Procuero quedarme después de la hora de salida porque trabajo más a gusto.	1	2	3	4
5 Yo aceptaría casi cualquier tipo de trabajo que me dieran en esta empresa.	1	2	3	4
6 La empresa me permite ciertas libertades.	1	2	3	4
7 Estoy feliz de trabajar en esta empresa.	1	2	3	4
8 Trabajo con gran empeño.	1	2	3	4
9 Cuando mi jefe me pide que llegue antes de mi hora de entrada, lo hago con gusto.	1	2	3	4
10 Me han dicho que me la paso platicando de mi trabajo con mis amigos y familia.	1	2	3	4
11 Trato de ayudar a los demás a hacer el trabajo si lo creo necesario.	1	2	3	4
12 La empresa es muy enérgica con sus empleados(as)	1	2	3	4
13 Difícilmente falto, porque me preocupa atrasarme en mi trabajo.	1	2	3	4
14 Siempre estoy dispuesto a admitir mis errores.	1	2	3	4
15 Creo que trabajar para esta organización fue un error de mi parte.	1	2	3	4
16 El pertenecer a la empresa me hace sentir importante ante mis amigos.	1	2	3	4
17 Me esfuerzo poco en mi trabajo.	1	2	3	4
18 Sólo como un favor especial, acepto quedarme después de la hora de salida.	1	2	3	4
19 Dejo mi trabajo terminado.	1	2	3	4
20 Realizo otras actividades más importantes que mi trabajo	1	2	3	4
21 A mí realmente me importa el destino de esta organización.	1	2	3	4
22 Cuando a la empresa le va bien da más dinero a sus empleados(as).	1	2	3	4
23 Me esfuerzo en mi trabajo, aunque nadie lo note.	1	2	3	4
24 En mi lugar de trabajo me siento como en casa.	1	2	3	4
25 Permanezco después de mi horario de trabajo realizando actividades pendientes.	1	2	3	4
26 No importa con quién esté hablando, siempre se escuchar	1	2	3	4

	Nunca	Pocas veces	Muchas veces	Siempre	
27	Es mi obligación hacer bien mi trabajo.	1	2	3	4
28	La empresa da oportunidad para mejorar de puesto.	1	2	3	4
29	La organización toma en consideración mis opiniones.	1	2	3	4
30	La mayoría de mis intereses están centrados alrededor de mi trabajo.	1	2	3	4
31	Me da gusto cuando me entero que alcanzamos las metas de mi trabajo.	1	2	3	4
32	Si se requiere me quedo un poco más de tiempo en mi trabajo.	1	2	3	4
33	Soy puntual.	1	2	3	4
34	Hago mi mayor esfuerzo por destacar en mi trabajo.	1	2	3	4
35	Hago bien mi trabajo.	1	2	3	4
36	Para mí, la mayoría de las cosas en la vida son más importantes que mi trabajo.	1	2	3	4
37	La empresa realmente se preocupa por mi bienestar	1	2	3	4
38	Estoy muy orgulloso(a) de decirles a otros que soy parte de esta empresa.	1	2	3	4
39	Cuando hay un puesto vacante, mi empresa da oportunidad entre los empleados para ocuparlo.	1	2	3	4
40	Me siento poco interesado(a) en mi trabajo.	1	2	3	4
41	Dedico el tiempo necesario para terminar bien mi trabajo.	1	2	3	4
42	Me siento apoyado(a) por mi empresa.	1	2	3	4
43	Cumplo con mi trabajo sin esforzarme.	1	2	3	4
44	Mis metas personales tienen que ver con mi trabajo.	1	2	3	4
45	Realmente, siento como si los problemas de la organización fueran míos.	1	2	3	4
46	Si me piden un trabajo urgente, me quedo hasta terminarlo.	1	2	3	4
47	Hago bien mi trabajo.	1	2	3	4
48	Tengo fuertes lazos con mi trabajo que serían muy difíciles de romper si renunciara.	1	2	3	4
49	La empresa apoya a sus empleados(as) cuando tienen alguna enfermedad.	1	2	3	4
50	Me desagrada la gente que sale corriendo a la hora de salida.	1	2	3	4
51	Si solicitara un permiso por algún problema personal, mi empresa me lo daría.	1	2	3	4
52	Ayudo a mis compañeros cuando se necesita.	1	2	3	4
53	Cuando hay problemas en la empresa, trato de ayudarla en lo que yo puedo.	1	2	3	4
54	Yo probablemente me mantendría trabajando en esta empresa, aunque no necesitara el dinero.	1	2	3	4
55	La empresa me ayudaría si tuviera un problema personal.	1	2	3	4
56	Me siento ligado(a) emocionalmente a mi organización.	1	2	3	4
57	Nunca jamás me desanimo por nada.	1	2	3	4
58	Cumplo a tiempo con mi trabajo.	1	2	3	4
59	Cuando se trata de trabajo, le pongo muchas ganas para hacerlo bien.	1	2	3	4
60	Cuando trabajo realmente doy mi mayor esfuerzo.	1	2	3	4
61	Quiero a mi empresa	1	2	3	4
62	Cuando ocurre un accidente de trabajo mi empresa trata de apoyar al empleado(a).	1	2	3	4
63	Hago todo lo que esté a mi alcance para terminar a tiempo mi trabajo.	1	2	3	4
64	Me despierto durante la noche, pensando en como resolver los problemas de mi trabajo.	1	2	3	4

	Nunca	Pocas veces	Muchas veces	Siempre	
65	Cumplo con mis obligaciones en el trabajo.	1	2	3	4
66	Me siento deprimido(a) cuando fallo en algo relacionado con mi trabajo.	1	2	3	4
67	Me molestan los compañeros que son flojos en su trabajo.	1	2	3	4
68	Procuro trabajar solamente en mi horario de trabajo sin quedarme más tiempo.	1	2	3	4
69	La empresa sí ayuda a sus empleados(as) a desarrollarse.	1	2	3	4
70	Me molesta cuando debo trabajar el fin de semana.	1	2	3	4
71	Estoy interesado en mi trabajo.	1	2	3	4
72	Los errores en mi trabajo son mi responsabilidad.	1	2	3	4
73	Checo a tiempo mi salida.	1	2	3	4
74	La empresa da pocas oportunidades para mejorar de puesto.	1	2	3	4
75	Me esfuerzo por sacar todos los pendientes de mi trabajo.	1	2	3	4
76	Mi trabajo es central en mi existencia.	1	2	3	4
77	Trabajo en una empresa que se preocupa por sus empleados(as).	1	2	3	4
78	Esta organización significa personalmente mucho para mí.	1	2	3	4
79	Evito que se acumule mi trabajo.	1	2	3	4
80	Siento confianza en que mi empresa me ayudará si tengo algún problema personal.	1	2	3	4
81	Trato de hacer mi trabajo sin errores.	1	2	3	4
82	Desde que ingresé a este trabajo, me esmero por hacerlo mejor cada día.	1	2	3	4
83	Llego a tiempo a mi trabajo.	1	2	3	4
84	Pienso que esta es la mejor de todas las posibles organizaciones para la cual trabajar.	1	2	3	4
85	Las cosas más importantes que me hacen feliz en mi vida involucran mi trabajo.	1	2	3	4
86	Yo hablo de esta empresa a mis amigos(as) como una gran organización para la cual trabajar.	1	2	3	4
87	Considero que en el trabajo soy una persona responsable.	1	2	3	4
88	Llego a trabajar en fin de semana para no atrasarme en mi trabajo.	1	2	3	4
89	Las cosas más importantes que me pasan se relacionan con mi trabajo.	1	2	3	4
90	Cuido el equipo y material de mi trabajo.	1	2	3	4
91	Nunca me he molestado cuando la gente manifestaba ideas diferentes a las mías.	1	2	3	4
92	Yo pongo un gran esfuerzo para ayudar a mi empresa a ser más exitosa.	1	2	3	4
93	Me desagrada faltar a mi trabajo.	1	2	3	4
94	La empresa trata de que todos los empleados(as) puedan ir a cursos de capacitación.	1	2	3	4
95	Me siento integrado(a) plenamente a mi organización.	1	2	3	4
96	Le invierto más tiempo al trabajo que la mayoría de mis compañeros.	1	2	3	4

		Total desacuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Total acuerdo
97	Mi empresa me da seguridad laboral que no quiero perder tan fácilmente.	1	2	3	4
98	No he buscado trabajo, porque creo que debo permanecer en esta empresa por los beneficios económicos que tengo.	1	2	3	4
99	El pensar en cambiar de empresa me espanta, pues hay pocas posibilidades de conseguir otro puesto vacante.	1	2	3	4
100	Lo que me mantiene en esta empresa son las prestaciones que recibo.	1	2	3	4
101	He invertido muchos años en la empresa como para considerar renunciar.	1	2	3	4
102	El entrenamiento y desarrollo que he recibido en esta empresa difícilmente lo tendría en otra.	1	2	3	4
103	Aunque el sueldo no es muy alto en esta empresa, tengo un trabajo estable.	1	2	3	4
104	Creo que si salgo de esta empresa, encontraría un trabajo mejor sin problemas.	1	2	3	4
105	Si renuncio a mi trabajo, no estaría seguro(a) de conseguir otro.	1	2	3	4
106	Sólo trabajo en esta empresa porque el salario es bueno.	1	2	3	4

PARTE 3

¿QUÉ TAN SATISFECHO(A) ESTA CON SU TRABAJO EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS?

		Nada satisfecho	Poco satisfecho	Regular satisfecho	Muy satisfecho
107	La comunicación que tiene con sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4
108	El reconocimiento de sus jefes por la antigüedad que tiene usted en la empresa.	1	2	3	4
109	El respeto que su jefe le tiene a usted.	1	2	3	4
110	El reconocimiento de sus jefes por la experiencia que tiene usted en su trabajo.	1	2	3	4
111	Las bromas que se hacen entre los compañeros de trabajo.	1	2	3	4
112	El sueldo que usted recibe en su empresa.	1	2	3	4
113	La forma en que su trabajo es reconocido.	1	2	3	4
114	La apertura que su jefe tiene en cuestiones de trabajo.	1	2	3	4
115	Los aumentos que a usted se le han otorgado.	1	2	3	4
116	El reconocimiento de sus jefes por ayudar a que el trabajo salga a tiempo.	1	2	3	4
117	La forma en que se decide cuales empleados merecen aumentos.	1	2	3	4
118	El apoyo que su jefe le da en relación a su trabajo.	1	2	3	4
119	La experiencia que le da a usted su trabajo.	1	2	3	4
120	Los tiempos que su jefe le marca para entregar el trabajo.	1	2	3	4
121	Los chismes en el trabajo.	1	2	3	4
122	El reconocimiento de la empresa por la puntualidad que tiene usted en su trabajo.	1	2	3	4
123	La claridad de su jefe para dar órdenes.	1	2	3	4
124	Las felicitaciones que recibe usted de sus jefes por hacer su trabajo.	1	2	3	4
125	La dificultad que tiene su trabajo.	1	2	3	4
126	Los comentarios de reconocimiento que sus jefes tienen acerca de su trabajo.	1	2	3	4

	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Regular satisfecho	Muy satisfecho	
127	Lo que otros reciben de sueldo en un puesto igual al suyo.	1	2	3	4
128	El interés que su jefe pone en el trabajo que usted realiza.	1	2	3	4
129	El apoyo que le dan a usted sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4
130	El reconocimiento por enseñar a otros a hacer mejor su trabajo.	1	2	3	4
131	Los conocimientos que tiene su jefe del trabajo que usted realiza.	1	2	3	4
132	El periodo en que se le han otorgado los aumentos.	1	2	3	4
133	La manera en que reciben a los nuevos empleados sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4
134	La forma en que usted hace su trabajo.	1	2	3	4
135	La imparcialidad con que su jefe trata a sus subordinados.	1	2	3	4
136	La forma en que arreglan los disgustos o enojos con sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4
137	Lo interesante de su trabajo.	1	2	3	4
138	El reconocimiento de la empresa por la experiencia que tiene usted en su trabajo.	1	2	3	4
139	La guía que su jefe le da en el trabajo.	1	2	3	4
140	Lo que su trabajo le permite aprender.	1	2	3	4
141	Las prestaciones que la empresa le proporciona.	1	2	3	4
142	La amistad que le brindan a usted sus compañeros en el trabajo.	1	2	3	4
143	El reconocimiento de sus jefes por la puntualidad que usted tiene en su trabajo.	1	2	3	4
144	Las envidias que hay entre compañeros.	1	2	3	4
145	El reconocimiento de la empresa por la antigüedad que tiene usted en la empresa.	1	2	3	4
146	Las actividades que realiza en su trabajo.	1	2	3	4
147	El compañerismo que existe en su grupo de trabajo	1	2	3	4
148	La confianza que a usted se le otorga en su trabajo	1	2	3	4
149	La manera en que su jefe maneja las quejas de los empleados	1	2	3	4
150	El reconocimiento por cooperar con su empresa a que el trabajo se termine a tiempo.	1	2	3	4
151	Los conocimientos que tiene usted de su trabajo.	1	2	3	4
152	La ayuda que su jefe le da para a usted para corregir errores.	1	2	3	4
153	El ambiente de trabajo que tiene en su empresa.	1	2	3	4
154	En la manera en que su jefe le llama la atención.	1	2	3	4
155	La convivencia que tiene usted con sus compañeros fuera del trabajo.	1	2	3	4
156	Las promesas de aumentos de sueldo de la empresa	1	2	3	4
157	La ayuda que le dan a usted sus compañeros cuando tiene problemas de trabajo.	1	2	3	4
158	La forma en que su jefe lo trata.	1	2	3	4
159	Su habilidad para hacer el trabajo que le corresponde.	1	2	3	4
160	La manera que usted se lleva con sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4
161	La forma en que su jefe organiza el trabajo.	1	2	3	4

ANEXO 2

PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS

PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS

La productividad de los empleados del área de Cobranza se determina con base en los siguientes aspectos:

1. Tiempo no disponible. Se toma el máximo tiempo permitido de descanso y/o comida dependiendo del número de horas trabajadas. Ejemplo: 8 hrs. (jornada laboral) de 0 mins a 49: 59 mins (máximo tiempo de descanso) 10 puntos. De 50 mins a 51 mins 7.5 puntos

2. Tiempo total firmado. Registro al sistema por el trabajador cuando ya se encuentra instalado en su lugar y se califica 10 o cero. Ejemplo: Si la jornada de trabajo del empleado es de 15:00 a 23 hrs. su tiempo de conectividad debe ser igual a 8 hrs. y tiene una calificación de 10, en caso contrario después de las 15:01 hrs. se toma como retardo y se contabiliza cero puntos.

3. Tiempo Promedio en llamadas (la meta es de 4:30 min.). De acuerdo al tiempo que el empleado tarde en promedio en finalizar una llamada se le califica. Ejemplo: De 0 a 4:30 min. 10 puntos. De 4:31 a 5 min. 7.5 puntos.

4. Productividad individual. Se marcan metas semanales establecidas por la gerencia de cobranzas de cuentas atrasadas y morosas. Su calificación varía entre 25 a 0.

5. Monitoreos. Se califican las llamadas escuchadas por el área de calidad en diferentes momentos de acuerdo a formatos de eficiencia determinados de antemano, y se evalúan dos aspectos principalmente:

a) Monitoreos de seguimiento de procesos y cumplimiento de estándares de servicio en la llamada. Con puntaje máximo de 10 puntos (que el área de calidad otorga). Ejemplo 100 a 95 niveles de eficiencia 10 puntos, y 94 a 90 niveles de eficiencia 9 puntos.

b) Asertividad mostrada en monitoreos. Dar solución al cliente cuando tiene algún problema o hace alguna solicitud a la empresa y tiene dos calificaciones: 0 ó 10 (según reporte de calidad).

6. Asistencia. Se divide en dos aspectos:

a) Faltas a Operación. Inasistencias injustificadas a la operación, registradas dentro del periodo a evaluar. Se califica con máximo 5 puntos.

b) Faltas a Capacitación. Ausencias a los cursos de capacitación en el periodo a evaluar. La calificación máxima es de 5 puntos.

7. Calificación de exámenes de Capacitación. Se toman en cuenta las calificaciones de los exámenes aplicados por Capacitación en el periodo a evaluar. La calificación máxima es de 5 puntos.

8. Puntualidad. Incluyen retardos que acumuló el empleado en el periodo a evaluar y se toma retardo, registrarse en el sistema un minuto después de su hora de entrada.

Con estos criterios se determina la calificación final de productividad que como máximo será de 100 puntos. Como extra se toman dos aspectos para aumentar o disminuir la calificación del empleado:

1. Incentivos y penalizaciones.

Incentivos. Tres puntos adicionales a la calificación total del trabajador y sólo aplican cuando no tuvo ningún retardo o falta en el periodo calificado.

Actas Administrativas. Por cada acta administrativa se descuentan 10 puntos de la calificación de productividad del empleado.

2. Calificación otorgada por el supervisor. Es la calificación que el supervisor asigna dependiendo del desempeño del empleado durante el periodo calificado.

Con los datos obtenidos en los rubros anteriores el empleado obtiene una calificación final que se aplica para obtener bonos de productividad cuando la calificación en el periodo evaluado es superior a 100.

ANEXO 3

FRECUENCIAS Y PORCENTAJES

DE RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO

DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Tabla 1. Frecuencias y porcentajes de respuestas de los empleados de la muestra al factor de responsabilidad personal.

Soy una persona:

	Nunca	Casi nunca	A veces	Siempre	Sin contestar
Irresponsable	255 (69.1)	78 (21.1)	21(5.7)	9 (2.4)	6 (1.6)
Comprometida	1(0.3)	2(0.5)	39(10.6)	323(87.5)	4 (1.1)
Incumplida	250(67.8)	87(23.6)	25(6.8)	2(0.5)	5 (1.3)
Cooperativa	0 (0.0)	4(1.1)	77(20.8)	284(77.0)	4 (1.1)
Eficaz	1(0.3)	1(0.3)	73(19.8)	284(77.0)	10 (2.6)
Impuntual	156(42.3)	118(32.0)	85(23.0)	2(0.5)	8 (2.2)
Desordenada	181(49.1)	103(27.9)	67(18.2)	11(3.0)	7 (1.8)
Honesta	1(0.3)	1(0.3)	16(4.3)	345(93.5)	6 (1.6)
Confiable	1(0.3)	1(0.3)	9(2.4)	352(95.4)	6 (1.6)
Eficiente	1(0.3)	1(0.3)	50(13.6)	309(83.7)	8 (2.1)
Indisciplinada	241(65.4)	79(21.4)	40(10.8)	3(0.8)	6 (1.6)
Descuidada	185(50.2)	117(31.7)	58(15.7)	2(0.5)	7 (1.9)

Tabla 2. Frecuencias y porcentajes de respuestas de los empleados de la muestra al factor de responsabilidad en el trabajo.

	Nunca	Pocas veces	Muchas	Siempre	Sin Contestar
Considero que en el trabajo soy una persona responsable	0 (0.0)	3(0.8)	61(16.5)	301(81.6)	4(1.1)
Cumplo con mis obligaciones en el trabajo	0 (0.0)	3(0.8)	51(13.8)	315(85.4)	0(0.0)
Hago bien mi trabajo	0 (0.0)	5(1.4)	87(23.5)	273(74.0)	4(1.1)
Cumplo a tiempo con mi trabajo	1(0.3)	4(1.1)	124(33.7)	238(64.5)	2(0.5)
Soy puntual	0(0.0)	13(3.5)	144(39.0)	212(57.5)	0(0.0)
Difícilmente falto, porque me preocupa atrasarme en mi trabajo	66(17.9)	64(17.4)	38(10.3)	196(53.1)	5(1.3)
Ayudo a mis compañeros cuando se necesita	1(0.3)	9(2.4)	95(25.7)	264(71.5)	0(0.0)
Difícilmente llego tarde para no atrasarme en mi trabajo	65(17.6)	65(17.6)	38(10.3)	195(52.8)	6(1.6)
Me desagrada faltar a mi trabajo	7(1.9)	13(3.5)	70(19.0)	277(75.1)	2(0.5)
Llego a tiempo a mi trabajo	0(0.0)	8(2.2)	146(39.6)	213(57.7)	2(0.5)
Pierdo el tiempo en mi trabajo	255(69.1)	103(27.9)	6(1.6)	0(0.0)	5(1.3)
Trato de hacer mi trabajo sin errores	1(0.3)	2(0.5)	65(17.6)	301(81.6)	0(0.0)
Los errores en mi trabajo son mi responsabilidad	13(3.5)	76(20.6)	75(20.3)	202(54.7)	3(0.8)
Evito que se acumule mi trabajo	8(2.2)	10(2.7)	100(27.1)	249(67.5)	2(0.5)
Trato de ayudar a los demás a hacer el trabajo si lo creo necesario	6(1.6)	42(11.4)	144(39.0)	174(47.2)	3(0.8)
Cuido el equipo y material de mi trabajo	0(0.0)	6(1.6)	34(9.2)	328(88.9)	1(0.3)
Dejo mi trabajo terminado	1(0.3)	6(1.6)	58(15.7)	302(81.8)	2(0.5)
Dedico el tiempo necesario para terminar bien mi trabajo	7(1.9)	17(4.6)	103(27.9)	240(65.0)	2(0.5)
Hago todo lo que esté a mi alcance para terminar a tiempo mi trabajo	0(0.0)	6(1.6)	65(17.6)	298(80.8)	0(0.0)

Tabla 3. Frecuencias y porcentajes de respuestas de los empleados de la muestra al factor de tiempo dedicado al trabajo.

	Nunca	Pocas veces	Muchas veces	Siempre	Sin Contestar
Permanezco después de mi horario de trabajo realizando actividades pendientes	104(28.2)	162(43.9)	71(19.2)	30(8.1)	2(0.5)
Le invierto más tiempo al trabajo que la mayoría de mis compañeros	20(5.4)	96(26.0)	178(48.2)	73(19.8)	2(0.5)
Si me piden un trabajo urgente, me quedo hasta terminarlo	12(3.3)	44(11.9)	92(24.9)	221(59.9)	0(0.0)
Si se requiere me quedo un poco más de tiempo en mi trabajo	25(6.8)	76(20.6)	79(21.4)	189(51.2)	0(0.0)
Llego a trabajar en fin de semana para no atrasarme en mi trabajo	74(20.1)	93(25.2)	71(19.2)	129(35.0)	2(0.5)
Cuando mi jefe me pide que llegue antes de mi hora de entrada, lo hago con gusto	9(2.4)	46(12.5)	86(23.3)	224(60.7)	4(1.1)
Checo a tiempo mi salida	23(6.2)	82(22.2)	98(26.6)	164(44.4)	2(0.5)
Me molesta cuando debo trabajar en fin de semana	159(43.1)	129(35.0)	40(10.8)	41(11.1)	0(0.0)
Procuro trabajar solamente en mi horario de trabajo sin quedarme más tiempo	49(13.3)	137(37.1)	110(29.8)	72(19.5)	1(0.3)
Procuro quedarme después de la hora de salida porque trabajo más a gusto	183(49.6)	142(38.5)	30(8.1)	13(3.5)	1(0.3)
Me desagrada la gente que sale corriendo a la hora de salida	129(35.0)	102(27.7)	64(17.3)	74(20.1)	0(0.0)
Sólo como un favor especial, acepto quedarme después de la hora de salida	152(41.2)	115(31.2)	45(12.2)	54(14.6)	3(0.8)

Tabla 4. Frecuencias y porcentajes de respuestas de los empleados de la muestra al factor de esfuerzo en el trabajo.

	Nunca	Pocas veces	Muchas veces	Siempre	Sin Contestar
Cuando se trata de trabajo, le pongo muchas ganas para hacerlo bien	2(0.5)	3(0.8)	63(17.1)	300(81.3)	1(0.3)
Trabajo con gran empeño	1(0.3)	10(2.7)	100(27.1)	251(68.0)	7(1.9)
Hago mi mayor esfuerzo por destacar en mi trabajo.	1(0.3)	8(2.2)	75(20.3)	285(77.2)	0(0.0)
Cuando trabajo realmente doy mi mayor esfuerzo	0(0.0)	5(1.4)	64(17.3)	300(81.3)	0(0.0)
Me molestan los compañeros que son flojos en su trabajo	38(10.3)	63(17.1)	111(30.1)	152(41.2)	5(1.3)
Me esfuerzo por sacar todos los pendientes de mi trabajo	2(0.5)	11(3.0)	94(25.5)	260(70.5)	2(0.5)
Me esfuerzo en mi trabajo, aunque nadie lo note	3(0.8)	19(5.1)	75(20.3)	270(73.2)	2(0.5)
Desde que ingresé a este trabajo, me esmero por hacerlo mejor cada día	1(0.3)	6(1.6)	71(19.2)	289(78.3)	2(0.5)
Hago bien mi trabajo	1(0.3)	1(0.3)	83(22.5)	279(75.6)	5(1.3)
Cumplo con mi trabajo sin esforzarme	92(24.9)	112(30.4)	108(29.3)	55(14.9)	2(0.5)
Me esfuerzo poco en mi trabajo	281(76.2)	58(15.7)	11(3.0)	15(4.1)	4(1.1)

Tabla 5. Frecuencias y porcentajes de respuestas de los empleados de la muestra al factor de apoyo organizacional percibido.

	Nunca	Pocas veces	Muchas	Siempre	Sin contestar
La empresa apoya a sus empleados(as) cuando tienen alguna enfermedad	26(7.0)	82(22.2)	132(35.8)	127(34.4)	2(0.5)
La empresa me ayudaría si tuviera un problema personal	29(7.9)	117(31.7)	125(33.9)	95(25.7)	3(0.8)
Trabajo en una empresa que se preocupa por sus empleados(as)	27(7.3)	106(28.7)	144(39.0)	88(23.8)	4(1.1)
La empresa da oportunidad para mejorar de puesto	26(7.0)	140(37.9)	113(30.6)	90(24.4)	0(0.0)
La empresa trata de que todos los empleados(as) puedan ir a cursos de capacitación	7(1.9)	60(16.3)	96(26.0)	205(55.6)	1(0.3)
La organización toma en consideración mis opiniones	57(15.4)	157(42.5)	102(27.7)	48(13.0)	5(1.3)
Cuando hay un puesto vacante, mi empresa da oportunidad entre los empleados(as) para ocuparlo	15(4.1)	88(23.8)	125(33.9)	141(38.2)	0(0.0)
Cuando ocurre un accidente de trabajo mi empresa trata de apoyar al empleado(a)	16(4.3)	57(15.4)	127(34.4)	163(44.2)	6(1.6)
Si solicitara un permiso por algún problema personal, mi empresa me lo daría	23(6.2)	85(23.0)	109(29.4)	152(41.2)	1(0.3)
Cuando a la empresa le va bien da más dinero a sus empleados(as)	163(44.2)	102(27.7)	55(14.9)	39(10.6)	10(2.7)
Me siento apoyado(a) por mi empresa	26(7.0)	111(30.1)	132(35.8)	97(26.3)	3(0.8)
La empresa es muy enérgica con sus empleados(as)	27(7.3)	130(35.2)	137(37.1)	72(19.5)	3(0.8)
La empresa sí ayuda a sus empleados(as) a desarrollarse	21(5.7)	124(33.7)	134(36.3)	87(23.7)	2(0.5)
Siento confianza en que mi empresa me ayudará si tengo algún problema personal	32(8.7)	103(27.9)	119(32.2)	114(30.9)	1(0.3)
La empresa realmente se preocupa por mi bienestar	38(10.3)	154(41.7)	123(33.3)	52(14.1)	2(0.5)
La empresa se preocupa por las familias de los empleados(as)	151(40.9)	137(37.1)	57(15.4)	18(4.9)	6(1.6)
La empresa da pocas oportunidades para mejorar de puesto	92(24.9)	154(41.7)	82(22.2)	37(10.0)	4(1.1)
La empresa me permite ciertas libertades	55(14.9)	164(44.4)	107(29.0)	42(11.4)	1(0.3)

Tabla 6. Frecuencias y porcentajes de respuestas de los empleados de la muestra al factor de involucramiento en el puesto.

	Nunca	Pocas veces	Muchas veces	Siempre	Sin contestar
Las cosas más importantes que me pasan se relacionan con mi trabajo	30(8.1)	143(38.8)	156(42.3)	38(10.3)	2(0.5)
Me siento deprimido(a) cuando fallo en algo relacionado con mi trabajo	15(4.1)	107(29.0)	135(36.6)	111(30.1)	1(0.3)
Yo probablemente me mantendría trabajando en esta empresa aunque no necesitara el dinero,	74(20.1)	94(25.5)	103(27.9)	96(26.0)	2(0.5)
En mi lugar de trabajo me siento como en casa	36(9.8)	94(25.5)	132(35.8)	103(27.9)	4(1.1)
La mayoría de mis intereses están centrados alrededor de mi trabajo	11(3.0)	79(21.4)	165(44.7)	111(30.1)	3(0.8)
Tengo fuertes lazos con mi trabajo que serían muy difíciles romper si renunciara	39(10.6)	86(23.3)	134(36.3)	107(29.0)	3(0.8)
Las cosas más importantes que me hacen feliz en mi vida involucran mi trabajo	20(5.4)	106(28.7)	154(41.7)	86(23.3)	3(0.8)
El pertenecer a la empresa me hace sentir importante ante mis amigos	37(10.0)	70(19.0)	98(26.6)	160(43.4)	4(1.1)
Hasta en los días de descanso, pienso en los pendientes de mi trabajo	81(22.0)	155(42.0)	91(24.7)	36(9.8)	6(1.6)
Me han dicho que me la paso platicando de mi trabajo con mis amigos y mi familia	143(38.8)	119(32.2)	70(19.0)	33(8.9)	4(1.1)
Me despierto(a) durante la noche, pensando en como resolver los problemas de mi trabajo	137(37.1)	146(39.6)	69(18.7)	17(4.6)	0(0.0)
Realizo otras actividades más importantes que mi trabajo	161(43.6)	118(32.0)	63(17.1)	26(7.0)	1(0.3)
Estoy interesado en mi trabajo	2(0.5)	10(2.7)	80(21.7)	275(74.5)	2(0.5)
Para mi, la mayoría de las cosas en la vida son más importantes que mi trabajo	55(14.9)	214(58.0)	79(21.4)	19(5.1)	2(0.5)
Me siento poco interesado(a) en mi trabajo	258(69.9)	89(24.1)	9(2.4)	9(2.4)	4(1.1)
Mis metas personales tienen que ver con mi trabajo	12(3.3)	39(10.6)	135(36.6)	179(48.5)	4(1.1)

Tabla 7. Frecuencias y porcentajes de respuestas de los empleados de la muestra al factor de compromiso organizacional.

	Nunca	Pocas veces	Muchas veces	Siempre	Sin respuesta
Realmente, siento como si los problemas de la organización fueran míos	32(8.7)	99(26.8)	159(43.1)	78(21.1)	1(0.3)
Me siento ligado(a) emocionalmente a mi organización.	41(11.1)	98(26.6)	127(34.4)	101(27.4)	2(0.5)
Me siento integrado(a) plenamente a mi organización	5(1.4)	72(19.5)	148(40.1)	144(39.0)	0(0.0)
Esta organización significa personalmente mucho para mí.	14(3.8)	65(17.6)	156(42.3)	134(36.3)	0(0.0)
Yo hablo de esta empresa a mis amigos(as) como una gran organización para la cual trabajar	17(4.6)	81(22.0)	138(37.4)	133(36.0)	0(0.0)
Estoy muy orgulloso(a) de decirles a otros que soy parte de esta empresa	8(2.2)	64(17.3)	119(32.2)	178(48.2)	0(0.0)
Estoy feliz de trabajar en esta empresa	5(1.4)	40(10.8)	102(27.7)	220(59.6)	2(0.5)
Quiero a mi empresa	5(1.4)	37(10.0)	122(33.1)	202(54.7)	3(0.8)
A mí realmente me importa el destino de esta organización.	20(5.4)	27(7.3)	86(23.3)	234(63.4)	2(0.5)
Me da gusto cuando me entero que alcanzamos las metas de trabajo	6(1.6)	10(2.7)	78(21.1)	273(74.0)	2(0.5)
Cuando hay problemas en la empresa, trato de ayudarla en lo que yo puedo	11(3.0)	49(13.3)	132(35.8)	175(47.4)	2(0.5)
Yo pongo un gran esfuerzo para ayudar a mi empresa a ser más exitosa	5(1.4)	24(6.5)	143(38.8)	197(53.4)	0(0.0)
Creo que trabajar para esta organización fue un error de mi parte	333(90.2)	28(7.6)	3(0.8)	3(0.8)	2(0.5)
Pienso que esta es la mejor de todas las posibles organizaciones para la cual trabajar	26(7.0)	77(20.9)	173(46.9)	90(24.4)	3(0.8)
Yo aceptaría casi cualquier tipo de trabajo que me dieran para mantenerme trabajando en esta empresa	78(21.1)	131(35.5)	68(18.4)	86(23.3)	6(1.6)

Tabla 8. Frecuencias y porcentajes de respuestas de los empleados de la muestra al factor de compromiso de continuidad.

	Total				
	desacuerdo-	Desacuerdo -	Acuerdo	Total acuerdo	Sin respuesta
Mi empresa me da seguridad laboral que no quiero perder tan fácilmente	23(6.2)	51(13.8)	137(37.1)	157(42.5)	1(0.3)
No he buscado trabajo, porque creo que debo permanecer en esta empresa por los beneficios económicos que tengo	26(7.0)	60(16.3)	162(43.9)	121(32.8)	0(0.0)
El pensar en cambiar de empresa me espanta, pues hay pocas posibilidades de conseguir otro puesto vacante	59(16.0)	127(34.4)	109(29.4)	73(19.8)	1(0.3)
Lo que me mantiene en esta empresa son las prestaciones que recibo	39(10.6)	126(34.1)	138(37.4)	64(17.3)	2(0.5)
He invertido muchos años en la empresa como para considerar renunciar	81(22.0)	141(38.2)	93(25.2)	53(14.4)	1(0.3)
El entrenamiento y desarrollo que he recibido en esta empresa difícilmente lo tendría en otra	48(13.0)	126(34.1)	138(37.4)	57(15.4)	0(0.0)
Aunque el sueldo no es muy alto en esta empresa, tengo un trabajo estable	26(7.0)	66(17.9)	158(42.8)	117(31.7)	2(0.5)
Creo que si salgo de esta empresa, encontraría un trabajo mejor sin problemas	38(10.3)	193(52.3)	117(31.7)	20(5.4)	1(0.3)
Si renuncio a mi trabajo, no estaría seguro(a) de conseguir otro	102(27.6)	172(46.6)	72(19.5)	23(6.2)	0(0.0)
Sólo trabajo en esta empresa porque el salario es bueno	96(26.0)	201(54.5)	61(16.5)	10(2.7)	1(0.3)

Tabla 9. Frecuencias y porcentajes de respuestas de los empleados de la muestra al factor de deseabilidad social.

	Nunca	Pocas veces	Muchas veces	Siempre	Sin respuesta
Siempre estoy dispuesto a admitir mis errores	3(0.8)	12(3.3)	60(16.3)	292(79.1)	2(0.5)
No importa con quién esté hablando, siempre se escuchar	4(1.1)	15(4.1)	103(27.9)	246(66.7)	1(0.3)
Nunca jamás me desanimo por nada	31(8.4)	184(49.9)	99(26.8)	52(14.1)	3(0.8)
Nunca me he molestado cuando la gente manifestaba ideas diferentes a las mías	145(39.3)	74(20.1)	49(13.3)	98(26.6)	3(0.8)

Tabla 10. Frecuencias y porcentajes de respuestas de los empleados de la muestra al factor de satisfacción con el supervisor.

	Nada Satisfecho	Poco Satisfecho	Regular Satisfecho	Muy Satisfecho	Sin Contestar
El apoyo que su jefe le da en relación a su trabajo	21(5.7)	36(9.8)	119(32.2)	193(52.3)	0(0.0)
Los conocimientos que tiene su jefe del trabajo que usted realiza	17(4.6)	43(11.7)	138(37.4)	162(43.9)	9(2.4)
El respeto que su jefe le tiene a usted	5(1.4)	20(5.4)	88(23.8)	254(68.8)	2(0.5)
La forma en que su jefe lo trata	13(3.5)	28(7.6)	96(26.0)	227(61.5)	5(1.3)
La manera en que su jefe maneja las quejas de los empleados	31(8.4)	59(16.0)	116(31.4)	153(41.5)	10(2.7)
En la manera en que su jefe le llama la atención	18(4.9)	41(11.1)	121(32.8)	179(48.5)	10(2.7)
El interés que su jefe pone en el trabajo que usted realiza	21(5.7)	56(15.2)	144(39.0)	144(39.0)	4(1.1)
La apertura que su jefe tiene en cuestiones de trabajo	19(5.1)	53(14.4)	130(35.2)	164(44.4)	3(0.8)
La imparcialidad con que su jefe trata a sus subordinados	34(9.2)	48(13.0)	122(33.1)	155(42.0)	10(2.7)
La ayuda que su jefe le da para a usted para corregir errores	19(5.1)	37(10.0)	113(30.6)	192(52.0)	8(2.2)
La claridad de su jefe para dar órdenes	17(4.6)	41(11.1)	130(35.2)	177(48.0)	4(1.1)
La guía que su jefe le da en el trabajo	17(4.6)	50(13.6)	137(37.1)	159(43.1)	6(1.6)
La forma en que su jefe organiza el trabajo	16(4.3)	33(8.9)	122(33.1)	194(52.6)	4(1.1)
Los tiempos que su jefe le marca para entregar el trabajo	10(2.7)	31(8.4)	142(38.5)	185(50.1)	1(0.3)

Tabla 11. Frecuencias y porcentajes de respuestas de los empleados de la muestra al factor de satisfacción con compañeros.

	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Regular satisfecho	Muy satisfecho	Sin Contestar
El apoyo que le dan a usted sus compañeros de trabajo	9(2.4)	23(6.2)	130(35.2)	197(53.4)	10(2.7)
La amistad que le brindan a usted sus compañeros en el trabajo	6(1.6)	17(4.6)	94(25.5)	244(66.1)	8(2.2)
La manera que usted se lleva con sus compañeros de trabajo	6(1.6)	14(3.8)	102(27.7)	243(65.9)	4(1.1)
La ayuda que le dan a usted sus compañeros cuando tiene problemas de trabajo	10(2.7)	31(8.4)	120(32.5)	202(54.7)	6(1.6)
La comunicación que tiene con sus compañeros de trabajo	10(2.7)	21(5.7)	142(38.5)	196(53.1)	0(0.0)
El ambiente de trabajo que tiene en su empresa	19(5.1)	43(11.7)	146(39.6)	155(42.0)	6(1.6)
El compañerismo que existe en su grupo de trabajo	22(6.0)	36(9.8)	129(35.0)	175(47.4)	7(1.9)
La convivencia que tiene usted con sus compañeros fuera del trabajo	8(2.2)	28(7.6)	125(33.9)	203(55.0)	5(1.3)
Las bromas que se hacen entre los compañeros de trabajo	23(6.2)	43(11.7)	146(39.6)	156(42.3)	1(0.3)
La forma en que arreglan los disgustos o enojos con sus compañeros de trabajo	21(5.7)	57(15.4)	147(39.8)	140(37.9)	4(1.1)
La manera en que reciben a los nuevos empleados sus compañeros de trabajo	13(3.5)	39(10.6)	137(37.1)	176(47.7)	4(1.1)
Los chismes en el trabajo	206(55.8)	90(24.3)	46(12.5)	24(6.5)	3(0.8)
Las envidias que hay entre compañeros	180(48.8)	97(26.3)	61(16.5)	24(6.5)	7(1.9)

Tabla 12. Frecuencias y porcentajes de respuestas de los empleados de la muestra al factor de satisfacción con el pago.

	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Regular satisfecho	Muy satisfecho	Sin contestar
El sueldo que usted recibe en su empresa	19(5.1)	65(17.6)	215(58.3)	69(18.7)	1(0.3)
Los aumentos que a usted se le han otorgado	43(11.7)	102(27.7)	143(38.8)	79(21.4)	2(0.5)
El periodo en que se le han otorgado los aumentos	72(19.5)	106(28.7)	126(34.1)	58(15.7)	7(1.9)
Las prestaciones que la empresa le proporciona	20(5.4)	53(14.4)	158(42.8)	134(36.6)	4(1.1)
Lo que otros reciben de sueldo en un puesto igual al suyo	50(13.6)	73(19.8)	150(40.7)	90(24.4)	6(1.6)
Las promesas de aumentos de sueldo de la empresa	91(24.7)	105(28.5)	111(30.1)	52(14.1)	10(2.7)
La forma en que se decide cuales empleados merecen aumentos	87(23.7)	104(28.2)	123(33.3)	54(14.6)	1(0.3)

Tabla 13. Frecuencias y porcentajes de respuestas de los empleados de la muestra al factor de satisfacción con el trabajo en si.

	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Regular satisfecho	Muy satisfecho	Sin contestar
Lo interesante de su trabajo	12(3.3)	28(7.6)	103(27.9)	220(59.6)	6(1.6)
Las actividades que realiza en su trabajo	5(1.4)	32(8.7)	112(30.4)	214(58.0)	6(1.6)
Lo que su trabajo le permite aprender	12(3.3)	26(7.0)	117(31.7)	210(56.9)	4(1.1)
La experiencia que le da a usted su trabajo	3(0.8)	21(5.7)	88(23.8)	254(68.8)	3(0.8)
Los conocimientos que tiene usted de su trabajo	7(1.9)	24(6.5)	118(32.0)	215(58.3)	5(1.3)
La forma en que usted hace su trabajo	1(0.3)	3(0.8)	78(21.1)	282(76.4)	5(1.3)
Su habilidad para hacer el trabajo que le corresponde	1(0.3)	5(1.4)	88(23.8)	270(73.2)	5(1.3)
La dificultad que tiene su trabajo	15(4.1)	43(11.7)	146(39.6)	162(43.9)	3(0.8)

Tabla 14. Frecuencias y porcentajes de respuestas de los empleados de la muestra al factor de satisfacción con el reconocimiento.

	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Regular satisfecho	Muy satisfecho	Sin contestar
Los comentarios de reconocimiento que sus jefes tiene acerca de su trabajo	32(8.7)	86(23.3)	137(37.1)	112(30.4)	2(0.5)
La forma en que su trabajo es reconocido	37(10.0)	97(26.3)	157(42.5)	76(20.6)	2(0.5)
El reconocimiento de la empresa por la puntualidad que usted tiene en su trabajo	53(14.4)	92(24.9)	123(33.3)	101(27.4)	0(0.0)
La confianza que a usted se le otorga en su trabajo	6(1.6)	19(5.1)	113(30.6)	223(60.4)	8(2.2)
El reconocimiento de sus jefes por la experiencia que tiene usted en su trabajo	35(9.5)	77(20.9)	144(39.0)	113(30.6)	0(0.0)
El reconocimiento de sus jefes por la antigüedad que tiene usted en la empresa	58(15.7)	89(24.1)	138(37.4)	83(22.5)	1(0.3)
Las felicitaciones que recibe usted de sus jefes por hacer su trabajo	49(13.3)	80(21.7)	117(31.7)	122(33.1)	1(0.3)
El reconocimiento de sus jefes por la puntualidad que usted tiene en su trabajo	50(13.6)	68(18.4)	123(33.3)	123(33.3)	5(1.3)
El reconocimiento de sus jefes por ayudar a que el trabajo salga a tiempo	25(6.8)	63(17.1)	136(36.9)	145(39.3)	0(0.0)
El reconocimiento de la empresa por la experiencia que tiene usted en su trabajo	53(14.4)	107(29.0)	132(35.8)	71(19.2)	6(1.6)
El reconocimiento por cooperar con su empresa a que el trabajo se termine a tiempo	26(7.0)	61(16.5)	135(36.6)	142(38.5)	5(1.3)
El reconocimiento por enseñar a otros a hacer mejor su trabajo	27(7.3)	51(13.8)	118(32.0)	168(45.5)	5(1.3)
El reconocimiento de la empresa por la antigüedad que tiene usted en la empresa	74(20.1)	102(27.7)	119(32.2)	68(18.4)	6(1.6)

ANEXO 4

ANALISIS DE DISCRIMINACIÓN

DE REACTIVOS DEL CUESTIONARIO

DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Tabla 1. Análisis de discriminación de los reactivos del factor responsabilidad personal con base en la prueba t .

		N	Media	Desviación	Valor de p
Responsable	bajos	75	2.91	0.81	0.000
	altos	116	3.98	0.13	
Comprometida	bajos	75	3.65	0.53	0.000
	altos	116	3.98	0.13	
Cumplida	bajos	75	3.01	0.78	0.000
	altos	116	3.95	0.22	
Cooperativa	bajos	75	3.69	0.54	0.019
	altos	116	3.86	0.35	
Eficaz	bajos	75	3.44	0.60	0.000
	altos	116	3.96	0.20	
Puntual	bajos	75	2.60	0.75	0.000
	altos	116	3.67	0.60	
Ordenada	bajos	75	2.57	0.76	0.000
	altos	116	3.78	0.48	
Honesta	bajos	75	3.83	0.50	0.004
	altos	116	4.00	0.00	
Confiable	bajos	75	3.88	0.46	0.000
	altos	116	3.99	0.09	
Eficiente	bajos	75	3.61	0.52	0.000
	altos	116	3.97	0.18	
Disciplinado	bajos	75	2.88	0.82	0.000
	altos	116	3.95	0.22	
Cuidadoso	bajos	75	2.64	0.71	0.000
	altos	116	3.89	0.32	

Tabla 2. Análisis de discriminación de los reactivos del factor responsabilidad en el trabajo con base en la prueba t .

		N	Media	Desviación	valor de p
Considero que en el trabajo soy una persona responsable	bajos	84	3.49	0.55	
	altos	117	3.99	0.09	0.000
Cumpro con mis obligaciones en el trabajo	bajos	84	3.50	0.55	
	altos	117	4.00	0.00	0.000
Hago bien mi trabajo	bajos	84	3.42	0.56	
	altos	117	3.88	0.33	0.000
Ayudo a mis compañeros cuando se necesita	bajos	84	3.38	0.62	
	altos	117	3.95	0.22	0.000
Cumpro a tiempo con mi trabajo	bajos	84	3.17	0.49	
	altos	117	3.91	0.28	0.000
Hago todo lo que esté a mi alcance para terminar a tiempo mi trabajo	bajos	84	3.40	0.56	
	altos	117	3.97	0.16	0.000
Los errores en mi trabajo son mi responsabilidad	bajos	84	2.85	0.95	
	altos	117	3.66	0.66	0.000
Evito que se acumule mi trabajo	bajos	84	3.02	0.71	
	altos	117	3.93	0.25	0.000
Llego a tiempo a mi trabajo	bajos	84	3.18	0.56	
	altos	117	3.80	0.40	0.000
Cuido el equipo y material de mi trabajo	bajos	84	3.68	0.54	
	altos	117	3.99	0.09	0.000
Me desagrada faltar a mi trabajo	bajos	84	3.32	0.79	
	altos	117	3.91	0.35	0.000
Trato de hacer mi trabajo sin errores	bajos	84	3.38	0.60	
	altos	117	3.98	0.13	0.000
Dedico el tiempo necesario para terminar bien mi trabajo	bajos	84	3.06	0.73	
	altos	117	3.86	0.39	0.000
Dejo mi trabajo terminado	bajos	84	3.61	0.56	
	altos	117	3.96	0.20	0.000
Difícilmente falto, porque me preocupa atrasarme en mi trabajo	bajos	84	2.56	1.12	
	altos	117	3.67	0.84	0.289
Pierdo el tiempo en mi trabajo	bajos	84	1.37	0.53	
	altos	117	1.29	0.49	0.000
Trato de ayudar a los demás a hacer el trabajo si lo creo necesario	bajos	84	2.95	0.81	
	altos	117	3.72	0.51	0.000
Soy puntual	bajos	84	3.12	0.57	
	altos	117	3.80	0.40	0.000

Tabla 3. Análisis de discriminación de los reactivos del factor tiempo dedicado al trabajo con base en la prueba t .

		N	Media	Desviación	valor de p
Permanezco después de mi horario de trabajo	bajos	86	1.51	0.68	
realizando actividades pendientes	altos	121	2.47	0.90	0.000
Le invierto más tiempo al trabajo que la	bajos	86	2.27	0.76	
mayoría de mis compañeros	altos	121	3.26	0.68	0.000
Si me piden un trabajo urgente, me quedo	bajos	86	2.83	1.02	
hasta terminarlo	altos	121	3.79	0.46	0.000
Si se requiere me quedo un poco más de	bajos	86	2.29	1.00	
tiempo en mi trabajo	altos	121	3.79	0.45	0.000
Llego a trabajar en fin de semana para no	bajos	86	2.10	1.18	
atrasarme en mi trabajo	altos	121	3.19	1.00	0.000
Cuando mi jefe me pide que llegue antes de mi	bajos	86	2.97	1.00	
hora de entrada, lo hago con gusto	altos	121	3.78	0.49	0.000
	bajos	86	3.08	0.97	
Checo a tiempo mi salida	altos	121	3.16	0.97	0.581
Me molesta cuando debo trabajar en fin de	bajos	86	1.90	1.07	
semana	altos	121	1.99	0.99	0.512
Procuró trabajar solamente en mi horario de	bajos	86	2.81	0.98	
trabajo sin quedarme más tiempo	altos	121	2.46	0.94	0.010
Procuró quedarme después de la hora de	bajos	86	1.27	0.47	
salida porque trabajo más a gusto	altos	121	1.98	0.94	0.000
Me desagrada la gente que sale corriendo a la	bajos	86	1.49	0.78	
hora de salida	altos	121	2.92	1.06	0.000
Sólo como un favor especial, acepto quedarme	bajos	86	1.77	0.86	
después de la hora de salida	altos	121	2.21	1.16	0.002

Tabla 4. Análisis de discriminación de los reactivos del factor esfuerzo dedicado al trabajo con base en la prueba t.

		N	Media	Desviación	valor de p
Cuando se trata de trabajo, le pongo muchas ganas para hacerlo bien	bajos	50	3.16	0.58	
	altos	100	3.98	0.14	0.000
Trabajo con gran empeño	bajos	50	3.04	0.60	
	altos	100	3.95	0.22	0.000
Hago mi mayor esfuerzo por destacar en mi trabajo	bajos	50	3.08	0.57	
	altos	100	3.97	0.17	0.000
Cuando trabajo realmente doy mi mayor esfuerzo	bajos	50	3.22	0.51	
	altos	100	3.96	0.20	0.000
Me molestan los compañeros que son flojos en su trabajo	bajos	50	2.22	0.95	
	altos	100	3.64	0.64	0.000
Me esfuerzo por sacar todos los pendientes de mi trabajo	bajos	50	2.96	0.53	
	altos	100	3.96	0.20	0.000
Me esfuerzo en mi trabajo, aunque nadie lo note	bajos	50	3.14	0.70	
	altos	100	3.98	0.14	0.000
Desde que ingresé a este trabajo, me esmero por hacerlo mejor cada día	bajos	50	3.1	0.51	
	altos	100	3.99	0.10	0.000
Hago bien mi trabajo	bajos	50	3.28	0.61	
	altos	100	3.94	0.24	0.000
Cumplo con mi trabajo sin esforzarme	bajos	50	2.22	0.82	
	altos	100	3.12	0.90	0.000
Me esfuerzo poco en mi trabajo	bajos	50	1.6	0.70	
	altos	100	1.53	1.00	0.620

Tabla 5. Análisis de discriminación de los reactivos del factor apoyo organizacional percibido con base en la prueba t .

		N	Media	Desviación	valor de p
La empresa apoya a sus empleados(as) cuando tienen alguna enfermedad	bajos	76	0.80	1.97	0.000
	altos	83	0.52	3.69	
La empresa me ayudaría si tuviera un problema personal	bajos	76	0.72	1.89	0.000
	altos	83	0.58	3.64	
Trabajo en una empresa que se preocupa por sus empleados(as)	bajos	76	0.52	1.75	0.000
	altos	83	0.51	3.75	
La empresa da oportunidad para mejorar de puesto	bajos	76	0.65	1.88	0.000
	altos	83	0.67	3.55	
La empresa trata de que todos los empleados(as) puedan ir a cursos de capacitación	bajos	76	0.93	2.89	0.000
	altos	83	0.49	3.80	
La organización toma en cuenta mis opiniones	bajos	76	0.63	1.64	0.000
	altos	83	0.79	3.24	
Cuando hay un puesto vacante, mi empresa da oportunidad entre los empleados para ocuparlo	bajos	76	0.75	2.20	0.000
	altos	83	0.60	3.70	
Cuando ocurre un accidente de trabajo mi empresa trata de apoyar al empleado(a)	bajos	76	0.92	2.36	0.000
	altos	83	0.44	3.80	
Si solicitara un permiso por algún problema personal, mi empresa me lo daría	bajos	76	0.88	2.13	0.000
	altos	83	0.52	3.73	
Cuando a la empresa le va bien da más dinero a sus empleados (as)	bajos	76	0.60	1.28	0.000
	altos	83	1.01	2.83	
Me siento apoyado(a) por mi empresa	bajos	76	0.75	1.88	0.000
	altos	83	0.51	3.70	
La empresa es muy enérgica con sus empleados(as)	bajos	76	1.00	2.89	0.026
	altos	83	0.90	2.55	
La empresa si ayuda a sus empleados(as) a desarrollarse	bajos	76	0.55	1.87	0.000
	altos	83	2.09	3.92	
Siento confianza en que mi empresa me ayudará si tengo algún problema personal	bajos	76	0.61	1.80	0.000
	altos	83	0.44	3.78	
La empresa realmente se preocupa por mi bienestar	bajos	76	0.53	1.67	0.000
	altos	83	0.62	3.40	
La empresa se preocupa por las familias de los empleados(as)	bajos	76	0.51	1.28	0.000
	altos	83	0.98	2.53	
La empresa da pocas oportunidades para mejorar de puesto	bajos	76	0.93	2.64	0.000
	altos	83	0.85	1.61	
La empresa me permite ciertas libertades	bajos	76	0.77	1.84	0.000
	altos	83	0.88	2.93	

Tabla 6. Análisis de discriminación de los reactivos del factor Involucramiento en el puesto con base en la prueba t .

		N	Media	Desviación	valor de p
Las cosas más importantes que me pasan se relacionan con mi trabajo	bajos	78	1.81	0.60	0.000
	altos	92	3.17	0.55	
Me siento deprimido(a) cuando fallo en algo relacionado con mi trabajo	bajos	78	2.47	0.83	0.000
	altos	92	3.33	0.79	
Yo probablemente me mantendría trabajando en esta empresa, aunque no necesitara el dinero	bajos	78	1.81	0.97	0.000
	altos	92	3.25	0.87	
En mi lugar de trabajo me siento como en casa	bajos	78	2.00	0.85	0.000
	altos	92	3.40	0.84	
La mayoría de mis intereses están centrados alrededor de mi trabajo	bajos	78	2.26	0.75	0.000
	altos	92	3.64	0.55	
Tengo fuertes lazos con mi trabajo que serían muy difíciles romper si renunciara	bajos	78	1.85	0.76	0.000
	altos	92	3.51	0.64	
Las cosas más importantes que me hacen feliz en mi vida involucran mi trabajo	bajos	78	1.96	0.65	0.000
	altos	92	3.57	0.50	
El pertenecer a la empresa me hace sentir importante ante mis amigos	bajos	78	2.10	0.99	0.000
	altos	92	3.78	0.51	
Hasta en los días de descanso, pienso en los pendientes de mi trabajo	bajos	78	1.62	0.76	0.000
	altos	92	2.85	0.89	
Me han dicho que me la paso platicando de mi trabajo con mis amigos y mi familia	bajos	78	1.51	0.79	0.000
	altos	92	2.53	1.09	
Me despierto durante la noche, pensando en como resolver los problemas de trabajo	bajos	78	1.35	0.58	0.000
	altos	92	2.36	0.86	
Realizo otras actividades más importantes que mi trabajo	bajos	78	2.14	0.98	0.202
	altos	92	1.95	1.01	
Estoy interesado en mi trabajo	bajos	78	3.23	0.77	0.000
	altos	92	3.96	0.21	
Para mí, la mayoría de las cosas en la vida son más importantes que mi trabajo	bajos	78	2.35	0.75	0.005
	altos	92	2.02	0.71	
Me siento poco interesado(a) en mi trabajo	bajos	78	1.67	0.73	0.000
	altos	92	1.18	0.59	
Mis metas personales tienen que ver con mi trabajo	bajos	78	2.59	0.96	0.000
	altos	92	3.79	0.41	
Mi trabajo es central en mi existencia	bajos	78	2.00	0.88	0.000
	altos	92	3.58	0.54	

Tabla 7. Análisis de discriminación de los reactivos del factor compromiso afectivo con base en la prueba t.

		N	Media	Desviación	valor de p
Realmente, siento como si los problemas de la organización fueran míos	bajos	70	1.81	0.84	0.000
	altos	110	3.38	0.61	
Me siento ligado(a) emocionalmente a mi organización	bajos	70	1.76	0.62	0.000
	altos	110	3.59	0.65	
Me siento integrado(a) plenamente a mi organización	bajos	70	2.47	0.76	0.000
	altos	110	3.74	0.48	
Esta organización significa personalmente mucho para mí	bajos	70	2.07	0.69	0.000
	altos	110	3.75	0.47	
Yo hablo de esta empresa a mis amigos(as), como una gran organización para la cual trabajar	bajos	70	2.04	0.71	0.000
	altos	110	3.75	0.48	
Estoy muy orgulloso(a) de decirles a otros que soy parte de esta empresa	bajos	70	2.29	0.70	0.000
	altos	110	3.87	0.41	
	bajos	70	2.60	0.77	
Estoy feliz de trabajar en esta empresa	altos	110	3.91	0.29	0.000
	bajos	70	2.50	0.72	
Quiero a mi empresa	altos	110	3.96	0.19	0.000
	bajos	70	2.69	1.02	
A mi realmente me importa el destino de esta organización	altos	110	3.94	0.25	0.000
Me da gusto cuando me entero que alcanzamos las metas de trabajo	bajos	70	3.16	0.90	0.000
	altos	110	3.97	0.16	
Cuando hay problemas en la empresa, trato de ayudarla en lo que yo puedo	bajos	70	2.57	0.91	0.000
	altos	110	3.73	0.52	
Yo pongo un gran esfuerzo para ayudar a mi empresa a ser más exitosa	bajos	70	2.73	0.78	0.000
	altos	110	3.89	0.31	
Creo que trabajar para esta organización fue un error de mi parte	bajos	70	1.33	0.63	0.000
	altos	110	1.01	0.10	
Pienso que esta es la mejor de todas las posibles organizaciones para la cual trabajar	bajos	69	2.03	0.80	0.000
	altos	110	3.44	0.58	
Yo aceptaría casi cualquier tipo de trabajo que me dieran para mantenerme trabajando en esta empresa	bajos	70	1.93	0.92	0.000
	altos	110	3.00	1.06	

Tabla 8. Análisis de discriminación de los reactivos del factor compromiso de Continuidad con base en la prueba t.

		N	Media	Desviación	valor de p
Mi empresa me da seguridad laboral que no quiero perder tan fácilmente	bajos	80	2.39	0.89	
	altos	94	3.79	0.44	0.000
No he buscado trabajo, porque creo que debo permanecer en esta empresa por los beneficios económicos que tengo	bajos	80	2.11	0.86	
	altos	94	3.66	0.52	0.000
El pensar en cambiar de empresa me espanta, pues hay pocas posibilidades de conseguir otro puesto vacante	bajos	80	1.76	0.82	
	altos	94	3.35	0.70	0.000
Lo que me mantiene en esta empresa son las prestaciones que recibo	bajos	80	1.90	0.79	
	altos	94	3.36	0.62	0.000
He invertido muchos años en la empresa como para considerar renunciar	bajos	80	1.61	0.68	
	altos	94	3.17	0.84	0.000
El entrenamiento y desarrollo que he recibido en esta empresa difícilmente lo tendría en otra	bajos	80	1.78	0.73	
	altos	94	3.27	0.75	0.000
Aunque el sueldo no es muy alto en esta empresa, tengo un trabajo estable	bajos	80	2.13	0.86	
	altos	94	3.60	0.55	0.000
Creo que si salgo de esta empresa, encontraría un trabajo mejor sin problemas	bajos	80	2.30	0.77	
	altos	94	2.24	0.68	0.620
Si renuncio a mi trabajo, no estaría seguro(a) de conseguir otro	bajos	80	1.70	0.80	
	altos	94	2.62	0.84	0.000
Sólo trabajo en esta empresa porque el salario es bueno	bajos	80	1.74	0.74	
	altos	94	2.18	0.75	0.000

Tabla 9. Análisis de discriminación de los reactivos del factor deseabilidad social con base en la prueba t.

		N	Media	Desviación	valor de p
	bajos	74	3.39	0.76	
Siempre estoy dispuesto a admitir mis errores	altos	85	3.96	0.19	0.000
No importa con quién esté hablando, siempre se escuchar	bajos	74	3.03	0.79	
	altos	85	3.95	0.21	0.000
	bajos	74	1.82	0.58	
Nunca jamás me desanimo por nada	altos	85	3.07	0.72	0.000
Nunca me he molestado cuando la gente manifestaba ideas diferentes a las mías	bajos	74	1.38	0.70	
	altos	85	3.84	0.43	0.000

Tabla 10. Análisis de discriminación de los reactivos del factor satisfacción con el supervisor con base en la prueba t.

		N	Media	Desviación	valor de p
El apoyo que su jefe le da en relación a su trabajo	bajos	72	2.28	0.91	
	altos	110	3.99	0.10	0.000
Los conocimientos que tiene su jefe del trabajo que usted realiza	bajos	72	2.33	0.79	
	altos	110	3.86	0.37	0.000
El respeto que su jefe le tiene a usted	bajos	72	2.93	0.79	
	altos	110	3.95	0.27	0.000
La forma en que su jefe lo trata	bajos	72	2.57	0.78	
	altos	110	4.00	0.00	0.000
La manera en que su jefe maneja las quejas de los empleados	bajos	72	1.93	0.78	
	altos	110	3.88	0.40	0.000
En la manera en que su jefe le llama la atención	bajos	72	2.38	0.86	
	altos	110	3.87	0.36	0.000
El interés que su jefe pone en el trabajo que usted realiza	bajos	72	2.10	0.79	
	altos	110	3.86	0.37	0.000
La apertura que su jefe tiene en cuestiones de trabajo	bajos	72	2.15	0.78	
	altos	110	3.87	0.36	0.000
La imparcialidad con que su jefe trata a sus subordinados	bajos	72	1.97	0.84	
	altos	110	3.86	0.34	0.000
La ayuda que su jefe le da para a usted para corregir errores	bajos	72	2.22	0.86	
	altos	110	3.96	0.19	0.000
La claridad de su jefe para dar órdenes	bajos	72	2.25	0.78	
	altos	110	3.92	0.31	0.000
La guía que su jefe le da en el trabajo	bajos	72	2.14	0.72	
	altos	110	3.96	0.23	0.000
La forma en que su jefe organiza el trabajo	bajos	72	2.35	0.77	
	altos	110	3.95	0.23	0.000
Los tiempos que su jefe le marca para entregar el trabajo	bajos	72	2.79	0.77	
	altos	110	3.81	0.48	0.000

Tabla 11. Análisis de discriminación de los reactivos del factor satisfacción con compañeros de trabajo con base en la prueba t.

		N	Media	Desviación	valor de p
	bajos	73	2.75	0.86	
El apoyo que le dan a usted sus compañeros de trabajo	altos	92	3.92	0.27	0.000
La amistad que le brindan a usted sus compañeros en el trabajo	bajos	73	2.85	0.83	
	altos	92	3.98	0.15	0.000
La manera que usted se lleva con sus compañeros de trabajo	bajos	73	2.95	0.81	
	altos	92	3.97	0.18	0.000
La ayuda que le dan a usted sus compañeros cuando tiene problemas de trabajo	bajos	73	2.70	0.81	
	altos	92	3.91	0.28	0.000
La comunicación que tiene con sus compañeros de trabajo	bajos	73	2.75	0.83	
	altos	92	3.87	0.37	0.000
El ambiente de trabajo que tiene en su empresa	bajos	73	2.45	0.80	
	altos	92	3.80	0.45	0.000
El compañerismo que existe en su grupo de trabajo	bajos	73	2.19	0.89	
	altos	92	3.95	0.23	0.000
La convivencia que tiene usted con sus compañeros fuera del trabajo	bajos	73	2.92	0.81	
	altos	92	3.80	0.40	0.000
Las bromas que se hacen entre los compañeros de trabajo	bajos	73	2.47	0.96	
	altos	92	3.72	0.50	0.000
La forma en que arreglan los disgustos o enojos con sus compañeros de trabajo	bajos	73	2.32	0.94	
	altos	92	3.72	0.56	0.000
La manera en que reciben a los nuevos empleados sus compañeros de trabajo	bajos	73	2.67	0.90	
	altos	92	3.79	0.43	0.000
Los chismes en el trabajo	bajos	73	1.32	0.55	
	altos	92	2.22	1.13	0.000
Las envidias que hay entre compañeros	bajos	73	1.30	0.54	
	altos	92	2.35	1.06	0.000

Tabla 12. Análisis de discriminación de los reactivos del factor satisfacción con el pago con base en la prueba t.

		N	Media	Desviación	valor de p
El sueldo que usted recibe en su empresa	bajos	70	2.11	0.77	0.000
	altos	80	3.63	0.49	
Los aumentos que a usted se le han otorgado	bajos	70	1.63	0.62	0.000
	altos	80	3.70	0.46	
El periodo en que se le han otorgado los aumentos	bajos	70	1.29	0.49	0.000
	altos	80	3.49	0.57	
Las prestaciones que la empresa le proporciona	bajos	70	2.41	0.89	0.000
	altos	80	3.78	0.48	
Lo que otros reciben de sueldo en un puesto igual al suyo	bajos	70	1.83	0.88	0.000
	altos	80	3.54	0.59	
Las promesas de aumentos de sueldo de la empresa	bajos	70	1.34	0.56	0.000
	altos	80	3.44	0.65	
La forma en que se decide cuales empleados merecen aumentos	bajos	70	1.30	0.55	0.000
	altos	80	3.45	0.65	

Tabla 13. Análisis de discriminación de los reactivos del factor satisfacción con el trabajo en si con base en la prueba t.

		N	Media	Desviación	valor de p
Lo interesante de su trabajo	bajos	75	2.57	0.79	0.000
	altos	71	4.00	0.00	
Las actividades que realiza en su trabajo	bajos	75	2.59	0.70	0.000
	altos	71	4.00	0.00	
Lo que su trabajo le permite aprender	bajos	75	2.51	0.78	0.000
	altos	71	4.00	0.00	
La experiencia que le da a usted su trabajo	bajos	75	2.95	0.70	0.000
	altos	71	4.00	0.00	
Los conocimientos que tiene usted de su trabajo	bajos	75	2.83	0.69	0.000
	altos	71	4.00	0.00	
La forma en que usted hace su trabajo	bajos	75	3.37	0.61	0.000
	altos	71	4.00	0.00	
Su habilidad para hacer el trabajo que le corresponde	bajos	75	3.23	0.61	0.000
	altos	71	4.00	0.00	
La dificultad que tiene su trabajo	bajos	75	2.69	0.82	0.000
	altos	71	4.00	0.00	

Tabla 14. Análisis de discriminación de los reactivos del factor satisfacción con el reconocimiento con base en la prueba t.

		N	Media	Desviación	valor de p
Los comentarios de reconocimiento que sus jefes tienen acerca de su trabajo	bajos	79	1.82	0.71	
	altos	89	3.79	0.41	0.000
La forma en que su trabajo es reconocido	bajos	79	1.70	0.61	
	altos	89	3.54	0.64	0.000
El reconocimiento de la empresa por la puntualidad que usted tiene en su trabajo	bajos	79	1.84	0.85	
	altos	89	3.63	0.57	0.000
La confianza que a usted se le otorga en su trabajo	bajos	79	3.01	0.91	
	altos	89	3.98	0.15	0.000
El reconocimiento de sus jefes por la experiencia que tiene usted en su trabajo	bajos	79	1.78	0.75	
	altos	89	3.71	0.53	0.000
El reconocimiento de sus jefes por la antigüedad que tiene usted en la empresa	bajos	79	1.63	0.74	
	altos	89	3.62	0.55	0.000
Las felicitaciones que recibe usted de sus jefes por hacer su trabajo	bajos	79	1.73	0.76	
	altos	89	3.82	0.41	0.000
El reconocimiento de sus jefes por la puntualidad que usted tiene en su trabajo	bajos	79	1.78	0.89	
	altos	89	3.79	0.44	0.000
El reconocimiento de sus jefes por ayudar a que el trabajo salga a tiempo	bajos	79	2.04	0.85	
	altos	89	3.84	0.37	0.000
El reconocimiento de la empresa por la experiencia que tiene usted en su trabajo	bajos	79	1.56	0.67	
	altos	89	3.60	0.54	0.000
El reconocimiento por cooperar con su empresa a que el trabajo se termine a tiempo	bajos	79	2.15	0.92	
	altos	89	3.89	0.32	0.000
El reconocimiento por enseñar a otros a hacer mejor su trabajo	bajos	79	2.43	1.09	
	altos	89	3.78	0.52	0.000
El reconocimiento de la empresa por la antigüedad que tiene usted en la empresa	bajos	79	1.47	0.66	
	altos	89	3.55	0.64	0.000

ANEXO 5
ANALISIS FACTORIAL DEL CUESTIONARIO
DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Tabla 1. Análisis Factorial con Rotación Varimax del Cuestionario de Compromiso Organizacional de Variable Responsabilidad Personal.

	Matriz de Componentes Rotados	Factor		
		Cumplimiento	Organización	Responsabilidad
Cumplida		0.792	0.098	0.126
Responsable		0.759	0.075	0.139
Puntual		0.618	0.186	0.047
Ordenada		-0.011	0.750	0.120
Cuidadosa		0.165	0.735	0.097
Disciplinada		0.248	0.696	-0.057
Eficiente		0.036	0.029	0.766
Eficaz		0.078	0.151	0.739
Comprometida		0.185	-0.010	0.678
%varianza explicada	55.925	19.057	18.449	18.419
Alfa	0.6780	0.612	0.601	0.586
Media		10.39	10.15	11.50
Desviación Estándar		1.62	1.73	.893
Sesgo		-.893	-.797	-2.03
Curtosis multivariada		.090	-.023	4.31

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.722
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	418.073
	gl	36
	Sig.	.000

Tabla 2. Análisis Factorial con Rotación Varimax de las Subescalas de Compromiso Afectivo, Responsabilidad-Esfuerzo, Apoyo Organizacional Institucional, Apoyo Organizacional Personal, Involucramiento en el Puesto y Tiempo Dedicado al Trabajo.

Matriz de Componentes Rotados		Factor					
		1	2	3	4	5	6
R38	Estoy muy orgulloso(a) de decirles a otros que soy parte de esta empresa	0.740	0.096	0.255	0.199	0.116	0.167
R86	Yo hablo de esta empresa a mis amigos(as), como una gran organización para la cual trabajar	0.704	0.140	0.157	0.242	0.238	0.055
R61	Quiero a mi empresa	0.688	0.186	0.157	0.192	0.183	0.242
R16	El pertenecer a la empresa me hace sentir importante ante mis amigos	0.671	0.048	0.195	0.127	0.192	0.155
R78	Esta organización significa personalmente mucho para mí	0.655	0.164	0.180	0.186	0.341	0.188
R84	Pienso que esta es la mejor de todas las posibles organizaciones para la cual trabajar	0.626	0.098	0.215	0.239	0.321	0.015
R56	Me siento ligado(a) emocionalmente a mi organización	0.573	0.128	0.039	0.168	0.355	0.222
R7	Estoy feliz de trabajar en esta empresa	0.572	0.088	0.352	0.236	0.146	0.189
R47	Hago bien mi trabajo	0.028	0.723	0.005	0.127	0.086	-0.058
R58	Cumplo a tiempo con mi trabajo	-0.077	0.690	0.064	-0.005	0.185	-0.066
R81	Trato de hacer mi trabajo sin errores	0.007	0.677	-0.055	0.075	0.067	0.025
R87	Considero que en el trabajo soy una persona responsable	0.288	0.670	0.075	-0.066	-0.135	0.082
R63	Hago todo lo que esté a mi alcance para terminar a tiempo mi trabajo	0.049	0.638	-0.028	0.021	0.189	0.015
R59	Cuando se trata de trabajo, le pongo muchas ganas para hacerlo bien	0.102	0.611	0.139	-0.027	0.080	0.400
R75	Me esfuerzo por sacar todos los pendientes de mi trabajo	0.310	0.585	-0.098	0.030	0.065	0.248
R82	Desde que ingresé a este trabajo, me esmero por hacerlo mejor cada día	0.271	0.552	0.061	0.090	0.086	0.389
R34	Hago mi mayor esfuerzo por destacar en mi trabajo	0.024	0.525	0.046	0.103	0.108	0.389
R41	Dedico el tiempo necesario para terminar bien mi trabajo	0.100	0.507	-0.029	0.006	-0.016	0.199
R28	La empresa da oportunidad para mejorar de puesto	0.210	-0.037	0.828	0.199	0.093	-0.018
R69	La empresa si ayuda a sus empleados(as) a desarrollarse	0.240	-0.004	0.746	0.358	0.061	0.051
R39	Cuando hay un puesto vacante, mi empresa da oportunidad entre los empleados para ocuparlo	0.098	0.035	0.743	0.217	0.221	0.081
R29	La organización toma en cuenta mis opiniones	0.157	-0.021	0.674	0.246	0.151	0.160
R74	La empresa da pocas oportunidades para mejorar de puesto	0.132	-0.006	0.643	0.130	-0.143	0.078
R42	Me siento apoyado(a) por mi empresa	0.328	0.079	0.561	0.389	0.207	0.133

1. Compromiso Afectivo 2. Responsabilidad-Esfuerzo 3. Apoyo Organizacional Institucional 4. Apoyo Organizacional Personal
5. Involucramiento en el puesto 6. Tiempo dedicado al trabajo

Continua...

Tabla 2. Análisis Factorial con Rotación Varimax de las Subescalas de Compromiso Afectivo, Responsabilidad-Esfuerzo, Apoyo Organizacional Institucional, Apoyo Organizacional Personal, Involucramiento en el Puesto y Tiempo Dedicado al Trabajo.

Matriz de Componentes Rotados	Factor					
	1	2	3	4	5	6
R55 La empresa me ayudaría si tuviera un problema personal	0.172	0.046	0.244	0.788	0.101	0.195
R80 Siento confianza en que mi empresa me ayudará si tengo un problema personal	0.227	0.016	0.318	0.766	0.077	0.155
R51 Si solicitara un permiso por algún problema personal, mi empresa me lo daría	0.215	-0.050	0.203	0.705	-0.046	0.162
R49 La empresa apoya a sus empleados(as) cuanto tienen alguna enfermedad	0.158	0.132	0.269	0.684	0.086	-0.023
R62 Cuando ocurre un accidente de trabajo mi empresa trata de apoyar	0.274	0.139	0.272	0.636	0.060	-0.104
R76 Mi trabajo es central en mi existencia	0.272	0.115	-0.018	0.135	0.727	0.036
R89 Las cosas más importantes que me pasan se relacionan con mi trabajo	0.413	0.054	0.095	0.044	0.684	0.155
R85 Las cosas más importantes que me hacen feliz en mi vida involucran mi trabajo	0.421	0.075	0.164	0.081	0.652	0.181
R30 La mayoría de mis intereses están centrados alrededor de mi trabajo	0.266	0.251	0.074	0.027	0.644	0.231
R44 Mis metas personales tienen que ver con mi trabajo	0.140	0.197	0.197	-0.029	0.595	0.338
R46 Si me piden un trabajo urgente, me quedo hasta terminarlo	0.105	0.174	0.095	0.043	0.190	0.731
R32 Si se requiere me quedo un poco más de tiempo en mi trabajo	0.249	0.047	0.215	0.048	0.189	0.683
R53 Cuando hay problemas en la empresa, trato de ayudarla en lo que yo puedo	0.271	0.249	-0.112	0.183	0.129	0.514
R9 Cuando mi jefe me pide que llegue antes de mi hora de entrada lo hago con gusto	0.234	0.196	0.161	0.174	0.164	0.449
% Varianza	58.965	12.965	11.317	10.278	9.188	7.011
Alpha	0.935	0.908	0.852	0.834	0.8538	0.832
Media	25.30	37.49	16.93	15.04	14.70	13.53
Desviación Estándar	5.23	3.17	4.19	3.73	3.19	2.35
Sesgo	-0.830	-1.86	-0.11	-0.46	-0.051	-1.02
Curtosis multivariada	.161	4.80	-0.82	-0.65	-0.06	0.53

1. Compromiso Afectivo 2. Responsabilidad-Esfuerzo 3. Apoyo Organizacional Institucional 4. Apoyo Organizacional Personal
5. Involucramiento en el puesto 6. Tiempo dedicado al trabajo

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	.930
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado
	6203.669
	gl
	703
	Sig.
	.000

Tabla 3 Análisis Factorial con Rotación Varimax de la Subescala de Compromiso de Continuidad.

Matriz de Componentes Rotados		Factor
		Compromiso de Continuidad
R102	El entrenamiento y desarrollo que he recibido en esta empresa difícilmente lo tendría en otra	0.738
R97	Mi empresa me da seguridad laboral que no quiero perder tan fácilmente	0.710
R98	No he buscado trabajo, porque creo que debo permanecer en esta empresa por los beneficios económicos que tengo	0.709
R103	Aunque el sueldo no es muy alto en esta empresa, tengo un trabajo estable	0.692
R101	He invertido muchos años en la empresa como para considerar renunciar	0.612
R99	El pensar en cambiar de empresa me espanta, pues hay pocas posibilidades de conseguir otro puesto vacante	0.585
%varianza		45.807
Alfa		0.7613
Media		16.56
Desviación Estándar		3.61
Sesgo		-.235
Curtosis multivariada		-.196

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.732
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	313.256
	gl	10
	Sig.	.000

Tabla 4. Análisis Factorial con Rotación Varimax de la Subescala Deseabilidad Social.

Matriz de Componentes Rotados		Factor
		Deseabilidad Social
R26	No importa con quién esté hablando, siempre se escuchar	0.749
R14	Siempre estoy dispuesto a admitir mis errores	0.748
R57	Nunca jamás me desanimo por nada	0.518
%varianza		46.274
Alfa		0.410
Media		9.84
Desviación Estándar		1.34
Sesgo		-.675
Curtosis multivariada		2.044

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.553
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	43.134
	gl	3
	Sig.	.000

Tabla 5 Análisis Factorial con Rotación Varimax de la Subescala de Satisfacción Laboral.

Matriz de Componentes Rotados		Factor				
		1	2	3	4	5
R161	La forma en que su jefe organiza el trabajo	0.832	0.130	0.141	0.111	0.057
R118	El apoyo que su jefe le da en relación a su trabajo	0.803	0.206	0.102	0.133	0.085
R158	La forma en que su jefe lo trata	0.801	0.085	0.133	0.083	0.137
R139	La guía que su jefe le da en el trabajo	0.781	0.228	0.161	0.092	0.122
R123	La claridad de su jefe para dar órdenes	0.773	0.195	0.150	0.078	0.076
R152	La ayuda que su jefe le da para a usted para corregir errores	0.754	0.135	0.091	0.137	0.240
R149	La manera en que su jefe maneja las quejas de los empleados	0.751	0.177	0.183	0.041	0.111
R128	El interés que su jefe pone en el trabajo que usted realiza	0.734	0.326	0.097	0.181	0.149
R114	La apertura que su jefe tiene en cuestiones de trabajo	0.730	0.294	0.176	0.113	0.019
R154	En la manera en que su jefe le llama la atención	0.720	0.095	0.116	0.210	0.066
R135	La imparcialidad con que su jefe trata a sus subordinados	0.719	0.215	0.145	0.042	0.082
R109	El respeto que su jefe le tiene a usted	0.696	0.143	0.031	0.065	0.149
R131	Los conocimientos que tiene su jefe del trabajo que usted realiza	0.633	0.282	0.209	0.174	0.049
R148	La confianza que a usted se le otorga en su trabajo	0.409	0.152	0.271	0.139	0.318
R110	El reconocimiento de sus jefes por la experiencia que tiene usted en su trabajo	0.358	0.739	0.083	0.174	-0.003
R108	El reconocimiento de sus jefes por la antigüedad que tiene usted en la empresa	0.227	0.710	0.078	0.272	0.076
R124	Las felicitaciones que recibe usted de sus jefes por hacer su trabajo	0.461	0.673	0.058	0.108	0.031
R145	El reconocimiento de la empresa por la antigüedad que tiene usted en la empresa	0.189	0.655	0.079	0.376	0.232
R113	La forma en que su trabajo es reconocido	0.305	0.639	0.127	0.324	0.145
R126	Los comentarios de reconocimiento que sus jefes tienen acerca de su trabajo	0.498	0.628	0.057	0.190	0.163
R138	El reconocimiento de la empresa por la experiencia que tiene usted en su trabajo	0.256	0.621	0.066	0.373	0.302
R130	El reconocimiento por enseñar a otros a hacer mejor su trabajo	0.247	0.495	0.271	0.040	0.175
R147	El compañerismo que existe en su grupo de trabajo	0.109	0.088	0.782	-0.079	0.130
R142	La amistad que le brindan a usted sus compañeros en el trabajo	0.075	-0.006	0.762	-0.065	0.097
R129	El apoyo que le dan a usted sus compañeros de trabajo	0.111	0.036	0.737	0.077	0.009

1. Satisfacción con el Supervisor 2. Satisfacción con el reconocimiento 3. Satisfacción con compañeros 4. Satisfacción con el pago 5. Satisfacción con el trabajo en sí

Continua...

Tabla 5 Análisis Factorial con Rotación Varimax de la Subescala de Satisfacción Laboral.

Matriz de Componentes Rotados		Factor				
		1	2	3	4	5
R160	La manera que usted se lleva con sus compañeros de trabajo	0.100	-0.052	0.728	-0.046	0.115
R107	La comunicación que tiene con sus compañeros de trabajo	0.056	0.124	0.705	0.053	-0.016
R157	La ayuda que le dan a usted sus compañeros cuando tiene problemas de trabajo	0.196	0.148	0.683	0.065	0.117
R136	La forma en que arreglan los disgustos o enojos con sus compañeros de trabajo	0.271	0.195	0.584	0.085	0.103
R133	La manera en que reciben a los nuevos empleados sus compañeros de trabajo	0.191	0.036	0.543	0.211	-0.015
R156	Las promesas de aumentos de sueldo de la empresa	0.187	0.261	-0.005	0.739	0.072
R132	El periodo en que se le han otorgado los aumentos	0.179	0.354	-0.022	0.738	0.104
R115	Los aumentos que a usted se le han otorgado	0.143	0.315	0.004	0.725	0.099
R127	Lo que otros reciben de sueldo en un puesto igual al suyo	0.151	0.001	0.124	0.702	0.024
R112	El sueldo que usted recibe en su empresa	0.078	0.210	0.061	0.696	0.209
R137	Lo interesante de su trabajo	0.042	0.179	0.152	0.092	0.820
R140	Lo que su trabajo le permite aprender	0.187	0.106	0.093	0.060	0.818
R146	Las actividades que realiza en su trabajo	0.174	0.120	0.110	0.183	0.747
R119	La experiencia que le da a usted su trabajo	0.223	0.068	0.053	0.089	0.653
%varianza		61.697	22.562	11.364	11.237	8.921
Alfa		0.9496	0.951	0.910	0.852	0.831
Media		46.58	22.81	27.08	13.43	14.10
Desviación Estándar		9.23	6.01	4.35	3.70	2.34
Sesgo		-1.207	-.494	-1.334	-.185	-1.379
Curtosis multivariada		1.011	-.434	2.530	-.671	1.598

1. Satisfacción con el Supervisor 2. Satisfacción con el reconocimiento 3. Satisfacción con compañeros 4. Satisfacción con el pago 5. Satisfacción con el trabajo en sí

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	.937
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado
	7716.789
	gl
	741
	Sig.
	.000