



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**“RELACIÓN ENTRE MAQUIAVELISMO Y COMPROMISO
ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES MEXICANOS DE LA INICIATIVA
PRIVADA EN LA ZONA METROPOLITANA DEL VALLE DE MÉXICO”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

P R E S E N T A:

MIRIAM SALAZAR HERNÁNDEZ

DIRECTOR: DR. EMMANUEL MARTÍNEZ MEJÍA

REVISOR: DR. JESÚS FELIPE URIBE PRADO



CIUDAD UNIVERSITARIA, CD. MX., 2019



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central

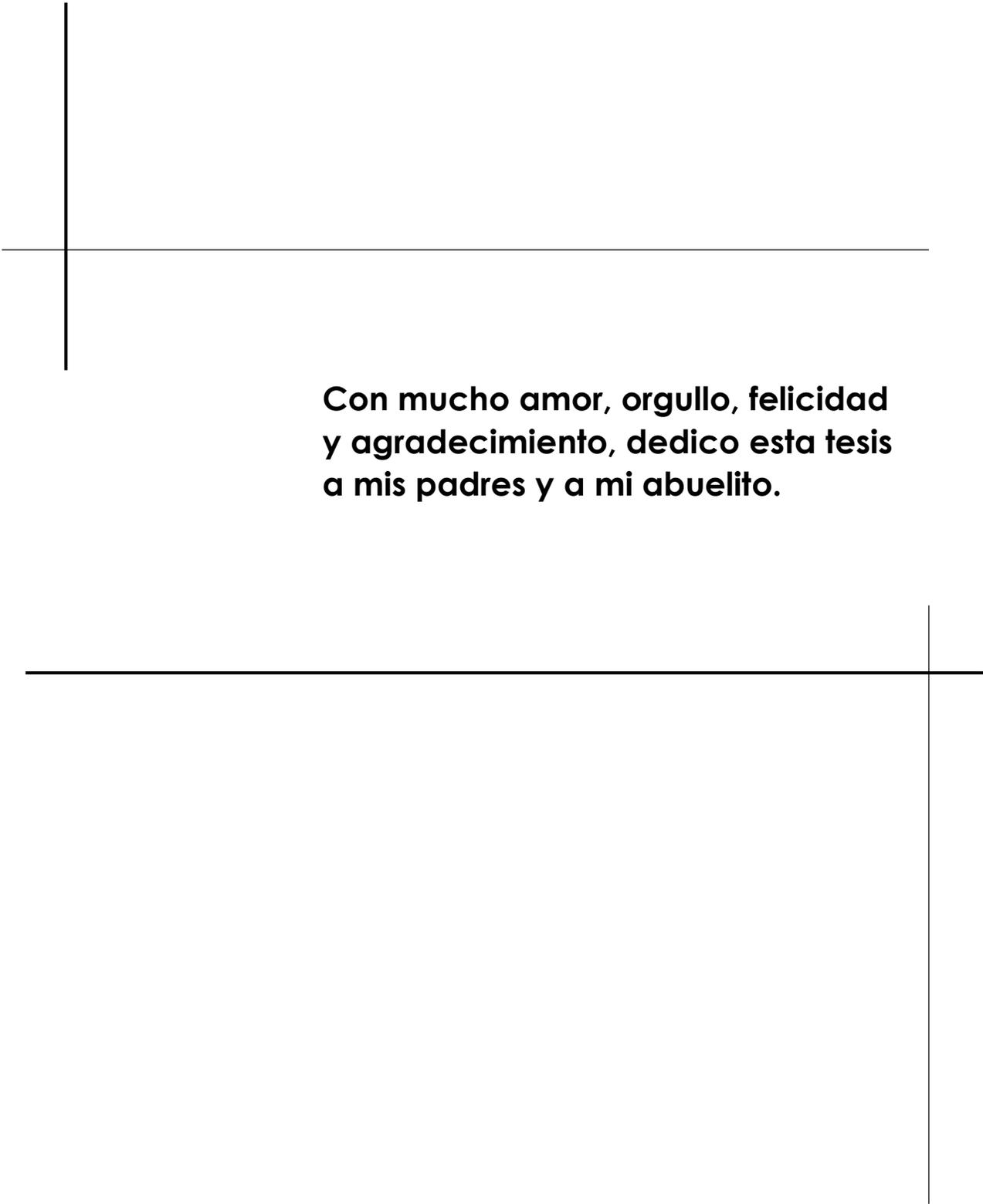


UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

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.



**Con mucho amor, orgullo, felicidad
y agradecimiento, dedico esta tesis
a mis padres y a mi abuelito.**

Agradecimientos

Quiero aprovechar esta oportunidad para agradecerles con muchísimo cariño, profunda y enormemente a ustedes: mamá, papá y a mi abuelito. Gracias por absolutamente TODO... ser mi ejemplo, por todo su apoyo, su guía, su paciencia, por brindarme una familia increíble y esforzarse junto conmigo, para el alcance de mis objetivos.

Mis logros siempre se vuelven nuestros.

Agradezco el apoyo de mi madrina Grimilda.

Maribel, quiero agradecerte mucho por haber sido una gran compañera de facultad, excelente colega e increíble amiga. Tu amistad ha sido y sé que seguirá siendo parte fundamental en mi vida, aunque seamos viejitas y nos reunamos a tomar el té.

Jorge Arturo, gracias por apoyarme, aconsejarme, estar al pendiente de mí, por ayudarme a mejorar, no dejar que el estrés me invada, por hacer que este proceso de tesis no me rebasara y hacerme feliz. Te quiero mucho.

Gracias a Katy por haber sido :(y a Olympia (ojalá supieras leer) por ser amor puro que se convierte en felicidad.

También agradezco a todas las personas que se involucraron y me brindaron su apoyo para que alcanzara este objetivo. A ustedes les encontré en un salón de clases, en la Secretaría, en la constructora o compartiendo gustos musicales.

Gracias también a la gente que participó en esta investigación, contestando los cuestionarios.

Dr. Emmanuel Martínez, muchísimas gracias por estos años de paciencia, por compartirme sus conocimientos, hacer que me esforzara y dirigirme hacia la realización de una tesis de la cual, puedo sentirme muy orgullosa.

Gracias a la invaluable participación de mi revisor Dr. Jesús Felipe Uribe y mis sinodales Mtra. Isaura Elena López, Dra. Alejandra García y Dr. Miguel Alejandro Villavicencio, quienes con su experiencia y disposición, hicieron que este trabajo de tesis fuera de mejor calidad.

Gracias UNAM y Facultad de Psicología.

ÍNDICE GENERAL

Resumen	1
Abstract	2
Introducción	3
Capítulo 1. Maquiavelismo en las Organizaciones	8
1.1 Antecedentes históricos y definición.....	8
1.2 Medición Del Maquiavelismo en las Organizaciones	19
1.3 Maquiavelismo y su relación con otras Variables.....	20
1.4 Investigación del Maquiavelismo en México.....	30
Capítulo 2. Compromiso Organizacional	36
2.1 Antecedentes y aproximación al estudio del Compromiso Organizacional.....	36
2.2 Definición.....	40
2.3 Modelos de Compromiso Organizacional	47
2.4 Medición del Compromiso Organizacional	57
2.5 Relación de Compromiso Organizacional con otras Variables.....	60
2.6 Investigación del Compromiso Organizacional en México	74
Capítulo 3. Relación entre Maquiavelismo y Compromiso Organizacional	81
Capítulo 4. Método	89
4.1 Justificación.....	89
4.2 Objetivos	91
4.3 Tipo y Diseño de Investigación.....	91
4.4 Población y Muestreo.....	92

4.5 Hipótesis.....	92
4.6 Participantes	93
4.7 Definición de variables.....	93
4.8 Instrumentos.....	97
4.9 Procedimiento	99
Capítulo 5. Resultados	103
5.1 Estadística Descriptiva	103
5.2 Análisis Correlacionales Producto Momento de Pearson	111
5.3 Diferencias entre grupos.....	117
Capítulo 6. Discusión y conclusiones	128
Referencias	138
Apéndice 1	154

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Componentes del Maquiavelismo	13
Tabla 2. Variables correlacionadas con el Maquiavelismo en las organizaciones	22
Tabla 3. Modelos del Compromiso Organizacional	48
Tabla 4. Variables relacionadas con el Compromiso Organizacional.	62
Tabla 5. Sexo y Estado civil	103
Tabla 6. Participantes con y sin hijos	104
Tabla 7. Nivel máximo de escolaridad	105
Tabla 8. Antigüedad en la organización	106
Tabla 9. Historial de medias en factores del Maquiavelismo dentro de diferentes investigaciones.	107
Tabla 10. Historial de medias en factores del Compromiso Organizacional dentro de diferentes investigaciones.	108
Tabla 11. Historial de Alfas de Cronbach en diferentes investigaciones.	110
Tabla 12. Prueba t de <i>student</i> en la variable versión del instrumento	111
Tabla 13. Matriz de correlación por factores del Maquiavelismo, Compromiso Organizacional y Variables Clasificadoras.	113
Tabla 14. Modelo de regresión lineal múltiple del Compromiso Organizacional Normativo en un factor del Maquiavelismo	116
Tabla 15. Modelo de regresión lineal múltiple del Compromiso Organizacional Normativo en dos factores del Maquiavelismo	116
Tabla 16. Modelo de regresión lineal múltiple del Compromiso Organizacional de Continuidad en dos factores del Maquiavelismo (2)	117
Tabla 17. Prueba t de <i>student</i> en la variable sexo	119
Tabla 18. Prueba t de <i>student</i> en la variable situación de pareja	121
Tabla 19. Prueba t <i>student</i> en la variable “con o sin hijos”	122
Tabla 20. Prueba t de <i>student</i> en la variable actividad principal de la empresa	123
Tabla 21. ANOVA en la variable escolaridad con factores de Maquiavelismo y Compromiso Organizacional	125
Tabla 22. ANOVA en la variable tamaño de la organización con factores de Maquiavelismo y Compromiso Organizacional.....	126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Steers	2
Figura 2. Tipo de contrato	5

RESUMEN

El propósito de este estudio fue plantear la relación entre Maquiavelismo, Compromiso Organizacional y algunas variables sociodemográficas, en una muestra de 253 trabajadores mexicanos del sector privado. Se utilizó la EMMMAQ (Uribe, 2001) para medir Maquiavelismo, el Cuestionario de Compromiso Personal hacia la Organización (Arias, Belausteguigoitia y Mercado, 1998, en Arias, 2001) para medir el Compromiso Organizacional y una Hoja de Datos Sociodemográficos. Se llevaron a cabo análisis correlacionales Producto Momento de Pearson, de comparación de medias y regresión lineal múltiple. Se encontraron relaciones estadísticamente significativas entre Tácticas y Visión con Compromiso de Continuidad e (In)moralidad con Compromiso Normativo. Con base en las correlaciones significativas, se propusieron dos modelos de regresión lineal múltiple, para el Compromiso Normativo el factor antecedente significativo de maquiavelismo fue el de Visión, y para el Compromiso de Continuidad fueron los factores de Tácticas e (In)moralidad. El Compromiso Organizacional, puede encontrarse en aquellos individuos cuyo trabajo es compatible con sus disposiciones personales. Se plantea que el Maquiavelismo puede dejar de adjetivarse como "bueno" o "malo", pues si cada individuo se encuentra en el lugar correcto, puede aportar beneficios a la organización y alcanzar sus metas personales y profesionales.

Palabras clave: Maquiavelismo, Compromiso Organizacional, variables sociodemográficas, trabajadores mexicanos, sector privado.

ABSTRACT

The purpose of this research was to propose the relationship between Machiavellism, Organizational Commitment and some sociodemographic variables, in a sample of 253 Mexican workers from the private sector. The EMMMAQ (Uribe, 2001) was used to measure Machiavellism, Organizational Commitment Questionnaire (Arias, Belausteguigoitia and Mercado, 1998, in Arias, 2001) to measure the Organizational Commitment and a Sociodemographic Data Sheet. Pearson Momentum Product, Comparison of Mean and Multiple Linear Regression analyzes were carried out. Statistically significant relationships were found between Tactics and Vision with Continuance Commitment and (In)morality with Normative Commitment. Based on the significant correlations, two models of multiple linear regression were proposed, for the Normative Commitment the significant antecedent factor of Machiavellianism was Vision, and for the Commitment of Continuity were the factors Tactics and (In)morality. The Organizational Commitment can be found in those individuals whose work is compatible with their personal dispositions. It is argued that Machiavellianism can no longer be described as "good" or "bad", because if each individual is in the right place, they can bring benefits to the organization and achieve their personal and professional goals.

Keywords: Machiavellianism, Organizational Commitment, Sociodemographic variables, Mexican workers, private sector.

INTRODUCCIÓN

Parte fundamental en el desarrollo humano, es la constante interacción que tienen las personas con el entorno, el cual se compone de diferentes elementos físicos, psicológicos y sociales. Puesto que existen fenómenos muy concretos que sólo pueden abordarse considerando el aspecto social, la forma en que se establecen relaciones tanto con el ambiente como con otros individuos, dentro de los diferentes contextos en los cuales se puede desenvolver una persona, resultan de gran importancia para la investigación en psicología (Chiavenato, 2011).

El maquiavelismo como rasgo de la personalidad, se vincula con el estudio del individuo y su interacción con la sociedad (González, 2009). Como orientación de conducta interpersonal, que implica el uso de estrategias de manipulación para el alcance de beneficios personales y el uso de una moral poco convencional (Uribe, 2001), representa un punto clave para el estudio de la personalidad del individuo y su influencia en el devenir organizacional.

El capital humano es para las organizaciones, el recurso más importante, pues de éste depende el manejo del resto de los recursos con los cuales cuenta una organización (Chiavenato, 2011). De este modo, el Compromiso Organizacional y su vínculo con el maquiavelismo, es un tema de interés pues involucra identificar los objetivos que se pretenden cumplir y cómo es que trabajar en una organización podría facilitar el alcance de dichos objetivos (Ruiz de Alba, 2013). Dentro del contexto laboral, el vínculo que el individuo desarrolla con su organización, también es sumamente importante para el alcance de los objetivos organizacionales (Llapa-Rodríguez, Trevizan, y Shinyashiki, 2008).

Los resultados derivados de este estudio, aportan elementos que permitirán que directivos y gerentes de recursos humanos, reconozcan las características personales de sus empleados, como el Maquiavelismo y su influencia en la presencia del Compromiso Organizacional. En consecuencia, se generarán bases para el desarrollo de estrategias que refuercen las fortalezas y resuelvan las

debilidades en la gestión de personas, tanto de las características de la personalidad, como su grado y tipo de compromiso personal hacia la organización.

La importancia de la investigación sobre el compromiso organizacional está fundamentada en que el personal comprometido, aporta a que las organizaciones sean más competitivas, al reducir costos en reclutamiento, selección y capacitación de personal, debido a la disminución del índice de rotación de personal (Randall, 1987, en Arias y Heredia 2006); es uno de los indicadores de sus actitudes laborales más comúnmente utilizados (Maier y Brunstein, 2001), y que ha sido vinculado empíricamente con un mayor rendimiento laboral (Steers, 1977; Mowday, Porter y Dubin, 1974), un menor absentismo (Mathieu y Kohler, 1990; Koch y Steers, 1978), una menor rotación (Williams y Hazer, 1986; Price y Mueller, 1981) y una mayor participación e implicación laboral (Brooke, Russell y Price, 1988; Blau, 1985).

Si bien el maquiavelismo ha sido investigado como rasgo de personalidad dentro del campo de la psicología clínica, es importante profundizar su estudio en el contexto organizacional. De acuerdo con Christie y Geis (1986), una persona con altos niveles de maquiavelismo no puede generar algún tipo de vínculo emocional o ideológico hacia la organización para la cual trabaja, además, sus acciones se basan en intereses físicos, financieros y/o psicológicos por lo que no puede presentar un alto Compromiso Organizacional.

El estudio del Maquiavelismo y su relación con el Compromiso Organizacional implica poder ampliar el conocimiento acerca de los individuos y su interacción con las organizaciones, proponiendo nuevos enfoques que permitan el desarrollo de estrategias para integrar los esfuerzos y objetivos tanto del empleado como los de la organización, resultando en beneficios para ambas partes.

La presente investigación pretende contribuir con datos actualizados, a la evidencia empírica que sustenta los fundamentos teóricos que existen con relación al conocimiento científico del Maquiavelismo y Compromiso Organizacional en población mexicana. Su relación con el Compromiso

Organizacional, ha sido estudiada y documentada en diferentes épocas y países, pero en población mexicana, aún no ha sido investigada con similar frecuencia.

Es fundamental que en México se continúe con las investigaciones respecto al Maquiavelismo en el contexto organizacional, el Compromiso Organizacional, la relación entre ambas y con aspectos socio-demográficos. En este estudio, se ha centrado el análisis de los datos en trabajadores del sector privado, pues es el principal generador de empleos y de inversión, y en México juega un rol importante, ya que representa el 84% de la actividad económica total del país (Foncerrada, 2010).

El presente trabajo se conforma por 6 partes. En el primer capítulo se expone el Maquiavelismo en las organizaciones, abordando los conceptos básicos que lo integran, así como el origen del concepto y los diferentes enfoques desde los cuales, se ha abordado su estudio, incluyendo su impacto en las organizaciones y la teoría propuesta para el comportamiento dentro del contexto laboral. Se considera la relevancia histórica que ha tenido tanto Nicolás Maquiavelo, como el constructo en sí. También, se describen las principales características que la psicología ha encontrado en esta variable y se profundiza en la investigación realizada en población mexicana.

En el segundo capítulo, se abordan los antecedentes y definición del Compromiso Organizacional, así como los principales enfoques desde los cuales, se ha investigado esta variable, incluyendo los modelos desarrollados a partir de dichos enfoques. Se explican las principales definiciones y modelos que han servido de referencia para el estudio de esta variable. Se profundiza en el modelo de Meyer y Aller, exponiendo las conclusiones más destacadas con respecto a la relación del Compromiso Afectivo, Normativo y de Continuidad con otras variables. Se abordan también, los principales hallazgos derivados de la investigación que se ha realizado en México al respecto.

En el tercer capítulo, se realiza un análisis de cómo es que el Maquiavelismo y el Compromiso Organizacional como variables, pueden compartir marco de referencia y de esta forma, definir cuál es la manera más óptima de analizar su relación y la importancia de estudiarlas en manera conjunta. Se habla acerca de

los hallazgos que han resultado de la investigación realizada con relación a la forma en que interactúan ambas variables, entre sí.

En el cuarto capítulo se describe la metodología y diseño empleados para este estudio, considerando justificación, objetivos, tipo y diseño de investigación y procedimiento. El quinto capítulo tiene por objetivo, describir los resultados encontrados en los análisis estadísticos. Para finalizar, en el capítulo sexto se presentan conclusiones, limitaciones y sugerencias. Se hace énfasis en la generación de nuevas preguntas y la forma en que esta investigación puede generar antecedentes e inquietudes para la investigación en psicología organizacional.

La última parte de este trabajo, incluye referencias y el apéndice con la documentación utilizada para este estudio.

CAPÍTULO

1

Maquiavelismo en las Organizaciones

CAPÍTULO 1. MAQUIAVELISMO EN LAS ORGANIZACIONES

En este capítulo se abordará la importancia que tiene el Maquiavelismo como constructo, sus antecedentes históricos y definición desde diversas disciplinas; la forma en que puede medirse y cómo es que, a través de numerosas investigaciones, se ha vuelto una pieza clave en la investigación dentro del campo de la psicología organizacional. Asimismo, se describirán los principales hallazgos realizados por diversos investigadores, los cuales servirán como base para el presente estudio, puesto que se abordarán las diferentes variables que anteceden o se correlacionan con el Maquiavelismo. En la última parte del capítulo, se describirán los principales estudios que se han realizado con respecto a esta variable en población mexicana.

1.1 Antecedentes históricos y definición

Una de las áreas que más se involucró en el estudio científico de esta variable, es la psicología, ciencia que ha investigado al maquiavelismo y su relación con la personalidad. Para Vleeming (1979) es considerado como una dimensión de la personalidad donde el individuo es más o menos manipulador en diferentes situaciones interpersonales, dependiendo de los intereses de dicho manipulador. De esta forma, el maquiavelismo se puede ver como una "estrategia de comportamiento social que implica manipular a otros en beneficio propio, frecuentemente en contra del interés del otro" y se contrapone a las actitudes altruistas o cooperativas (Wilson, Near y Miller, 1998; en Mondragón-Ceballos, 2002).

Cabe aclarar que el maquiavelismo no es una característica de personalidad, sino un componente u orientación de conducta interpersonal que cualquier individuo puede presentar para controlar el mundo que le rodea. Robbins (1999), explica que aunque todos tenemos la capacidad de manipular, una persona que posee un alto grado de maquiavelismo es pragmática, mantiene una distancia emocional y considera que el fin justifica los medios.

Además, al maquiavelismo se le considera parte del lado negativo de las relaciones humanas, siendo un elemento de la triada oscura de la personalidad. La triada oscura de la personalidad está compuesta también por el narcisismo y la psicopatía (Pozueco y Moreno, 2013). Desde este punto de vista clínico, las relaciones interpersonales contienen una naturaleza paradójica donde pueden encontrarse fuentes de bienestar y de malestar. Esta triada ha sido el punto de partida para la investigación en violencia interpersonal (Jones y Paulhus, 2009).

Es importante conocer los mecanismos en los que la interacción interpersonal se presenta desde un punto de vista social Hellriegel, Slocum y Woodman (1996) dicen que el maquiavelismo es un estilo personal de conducta frente a los demás, que se caracteriza por el uso de la astucia y el engaño en las relaciones interpersonales, un cinismo y la falta de preocupación por la moral convencional. Como poder social, el maquiavelismo es visto como la capacidad para controlar los actos de los demás, puesto que se presenta en todos los sectores de la vida social, familiar, religiosa, escolar, laboral y con mayor prevalencia, en la política y el gobierno.

Según Uribe (2001), en distintas investigaciones, se ha podido comprobar que las personas maquiavélicas son individuos que manipulan más, y difícilmente pueden ser persuadidos. Estas personas logran ser plenas cuando interactúan directamente con otros individuos, pues la situación en la que se encuentran, les permite improvisar.

De este modo, en el contexto organizacional, se puede creer que las personas con alto maquiavelismo, son más productivas para ocupar trabajos en los que se requiere de habilidades para negociar y persuadir. Sin embargo, es necesario evaluar las situaciones en las que el cliente pueda detectar que ha sido manipulado y ocasionar el rompimiento del vínculo con la organización (Uribe, 2001).

El maquiavelismo ha estado envuelto en controversias, esta situación parte del hecho de adjetivar a esta variable; por ejemplo, para Maritain (1941), el maquiavelismo es un planteamiento que consiste en fomentar que el éxito y el poder se alcanzan por medio del mal, es irracional, revolucionario, salvaje,

antidemocrático e incluso, demoniaco. Strauss (1996) concuerda con esta postura e incluso, menciona que Maquiavelo es un inmoral, irreligioso, blasfemo y un diablo (Cofone, 2009).

Puntos de vista como los antes mencionados dieron lugar al desarrollo de una corriente llamada "Anti-maquiavelismo" y sus seguidores consideran a Nicolás Maquiavelo como un escritor maligno, incluso inspirado por el demonio, pues la avaricia, crueldad, simulación y el servirse de la religión, son las principales herramientas que utiliza para mantener dóciles a los pueblos. Incluso se llegó a tratar de refutar su propuesta desde un punto de vista católico, planteando que la propuesta de Maquiavelo, parte de un pesimismo antropológico en el que se considera que tener esta visión, implica bajeza moral e insuficiencia intelectual (Viroli, 2004 en Grajales, 2011).

Federico II de Prusia realizó una obra titulada "Anti-Maquiavelo", convirtiéndose en uno de sus principales detractores. Sin embargo, a lo largo de la historia se ha encontrado que este hombre era sumamente maquiavélico (Gómez, 1993 en Uribe, 2001). Se puede inferir entonces, que los escritos de Nicolás Maquiavelo representaron para algunas personas, no un trabajo descriptivo, sino un estilo de vida que él practicaba y que pretendía fuera adoptado por todos aquellos que desearan tener éxito en sus proyectos.

El estudio científico del maquiavelismo aporta un enfoque del cual se puede analizar la personalidad y que aporta información a diversos campos de aplicación como lo es la psicología organizacional (Uribe, 2001).

En este sentido, Cofone (2009) señala que considerar que el maquiavelismo es un acto de maldad, es una postura que sigue teniendo presencia y esto puede observarse en una de las definiciones antes mencionadas y establecida por la Real Academia Española (2018): "modo de proceder con astucia, doblez y perfidia". La connotación negativa del maquiavelismo parte de su fundamento. Sin embargo, los estudios acerca de política que hizo Maquiavelo están desvinculados de la moral y la teología, para enfocarse en las relaciones de poder de una forma más objetiva, analizando más los antecedentes y consecuentes, sin adjetivar como buena o mala cada acción. Como se verá a lo largo de este

estudio, los preceptos derivados de la obra de Maquiavelo, han promovido a un estudio más amplio de la política y el poder en general, y de la personalidad del hombre en particular. Sin embargo, cualquier postura que esté a favor o en contra de las ideas de Maquiavelo, estará de acuerdo en que éstas mismas han marcado un hito en la historia acerca del pensamiento del hombre.

Tomando como referencia los antecedentes respecto al tema, Uribe (2001) desarrolló una serie de investigaciones, utilizando la siguiente definición para el maquiavelismo y que se usó en esta investigación:

Una orientación de conducta interpersonal que consiste en la manipulación o intento de manipulación estratégica de otros, para obtener beneficios personales mediante la creencia de que el mundo es manipulable por medio de comportamientos aceptados, según la moral convencional en un ambiente social organizacional (p. 39).

El estudio de esta variable tan controvertida ha permitido entender a la manipulación como una actividad humana que está enfocada al logro de los objetivos personales, sin tratar de definirla como algo "bueno" o "malo", sino simplemente estudiarla como una diferencia individual. Esta diferencia es lo que le permite a cada persona actuar conforme su percepción del ambiente y de la disponibilidad de los recursos con los que cuenta (Barnat, 1997).

Christie y Geis (1970) orientaron el estudio del maquiavelismo hacia la psicología. Los estudios iniciales, se realizaban desde las ciencias políticas y desde la sociología. Para el área clínica, el estudio del maquiavelismo ha estado enfocado en encontrar elementos determinantes en el maltrato, abuso y violencia psicológicas; así como en la violencia de pareja, violencia física y sexual (Pozueco y Moreno, 2013).

Considerando que manipular es parte de la naturaleza humana tanto biológica como culturalmente hablando, se puede afirmar que no es una característica de personalidad que pudiera clasificarse dentro de las teorías de tipo y rasgo. Lo

anterior se sustenta en las contradicciones de investigación respecto a que si es o no una patología (Pozueco y Moreno, 2013).

Lo que sí se puede decir, es que se trata de una orientación de conducta interpersonal, que puede formar parte de la personalidad en situaciones determinadas, por ejemplo, en el altruismo, para poder afirmar cuándo la manipulación es un componente moderador en la conducta social o inclusive, en la polémica decisión respecto a lo patológico del constructo (Uribe, 2001).

Respecto a la psicología organizacional, la utilización de las implicaciones en maquiavelismo ha permitido el análisis de conceptos clave en las organizaciones. Tal es el caso del liderazgo, que para Strathern (1999, en Grajales 2011), se fundamenta en la lealtad de los subordinados y que ésta puede lograrse por medio del maquiavelismo. Bing (2001) por su parte, menciona que las principales estrategias para el logro del éxito, destaca maximizar el egoísmo y hacer a un lado los sentimientos (en Grajales, 2011).

Otra de esas estrategias es la manipulación, es decir, el empleo de engaños, mentiras y una moral poco convencional (Christie y Geis, 1970; Uribe, 2001, en Uribe, 2004). Blau (1985) menciona que la integración de una persona a un equipo de trabajo depende de que sus características sean favorables y sobresalientes para convertirse en un candidato atractivo, esto en algunos casos, implica el desplazamiento de otros miembros del grupo produciendo competencia, alianza y conflictos.

Otro aspecto clave en las organizaciones es que las relaciones y su estructura dependen principalmente del ambiente, por lo que la integración de una persona a un grupo y las negociaciones dentro del mismo, se convierten en dos componentes que requieren del conocimiento del grupo social y la personalidad del individuo que se incorpora (Blau, 1964 en Morales, 1978). Por ende, la toma de decisiones media las relaciones de intercambio dentro de los grupos como un elemento psicosocial.

Jay (2002) ha propuesto que, desde una visión política, se puede llevar una eficiente gestión de los recursos en una empresa, principalmente del capital

humano (en Romero, 2013). McAlpine (1999) menciona que el uso del poder y la aplicación de estrategias de motivación a los colaboradores de una empresa, pueden vincularse con el planteamiento de Maquiavelo, respecto al uso de estrategias de manipulación.

Para propósitos de investigación y medición del maquiavelismo, se ha identificado que este constructo está conformado por tres elementos fundamentales que pueden presentarse de diferente manera en un individuo. A continuación, se da una breve descripción de dichos elementos (Uribe, 2001):

Tabla 1

Componentes del Maquiavelismo

Factores	Descripción
Tácticas	Uso de estrategias de manipulación, mismas que son la esencia de las recomendaciones maquiavélicas expresadas en "el príncipe", como comportamientos específicos para manipular en situaciones determinadas.
Inmoralidad	Disposición de apegarse o no a una moral convencional, donde según Maquiavelo es la posibilidad de elegir entre comportamientos aceptados o no aceptados según las normas sociales.
Visión	La diferencia entre quienes manipulan más o menos, radica en la creencia de que el mundo es manipulable, siempre existirá un manipulador y un manipulado, este es el concepto de "ser" para Maquiavelo.

Nota: Elaboración propia, adaptado de "*Maquiavelismo: conceptualización, medición y su relación con otras variables*" por J. F. Uribe, 2001.

Según Robbins y Coulter (2005), una persona maquiavélica no puede ser definida como buen o mal empleado, pues depende del tipo de trabajo para el que se le requiera y las implicaciones éticas que le definan. Dentro de aquellos puestos en los que las destrezas de negociación son importantes, como en el

caso de personal de compras, o en aquellos puestos que reciben recompensas por cumplir objetivos (ventas por comisiones), los empleados maquiavélicos suelen ser los más productivos. En otro tipo de puestos, predecir si el maquiavelismo es antecedente de productividad es complicado.

Son las circunstancias las que permiten al maquiavélico desarrollarse sin ser específicamente predictor de éxito laboral, aunque sí se puede afirmar que en algunos casos determinados por el ambiente el maquiavelismo permite a ciertas personas ser exitosas (Uribe, 2001).

Desde un punto de vista cínico, lo que caracteriza a una persona maquiavélica es la propensión a la manipulación, adulación, engaño, falta de apego emocional (Millon, 1981, en Uribe, 2001). Allsopp, Eysenck y Eysenck (1992, en Aragón, 2003) detectaron que el maquiavelismo correlaciona positivamente con psicotismo y extroversión, así mismo está asociado positivamente con tendencias paranoicas (Mc Hoskey, 2001 y Christoffersen y Stamp, 1995, en Aragón, 2003) y con depresión (Bakir, Yilmaz y Yavaz, 1996, en Aragón, 2003).

La hipótesis de Mc Hoskey, Worzel y Syarto (1998) plantea que la diferencia entre maquiavelismo y psicopatía no existe en lo que se mide, sino en las poblaciones. El maquiavelismo es una medición de la psicopatología en poblaciones "normales" y que por lo tanto, no resultan catalogados como "enfermos mentales".

El maquiavelismo es un concepto que engloba aspectos de la naturaleza humana que son poco aceptados socialmente, pues habla de la manipulación y el engaño. Desde su origen, esta variable resultó controversial porque implica reconocer aspectos "negativos" en la interacción social de las personas. Sin embargo, las nuevas perspectivas en el estudio de la conducta humana, permitieron que el estudio del maquiavelismo se abordara no sólo desde un contexto político, sino también desde un contexto psicológico incluyendo el área organizacional (Duverger, 1962 en Schenoni, 2007).

El estudio del individuo, partiendo desde aspectos de la personalidad, resulta importante al momento de entender la dinámica que forma parte de las

organizaciones, permitiendo así, una mayor optimización del valor que el capital humano puede aportar a las mismas (Hellriegel y Slocum, 2009). Es importante recordar que las organizaciones requieren orientar sus acciones para obtener beneficios de sus colaboradores, creando así un estado de reciprocidad que facilita la satisfacción de las necesidades individuales e institucionales (Chiavenato, 2009).

Antes de abordar el papel del estudio del maquiavelismo dentro de las organizaciones, es importante conocer el origen de este concepto e identificar el contexto en el que se desarrolló. Así, se comprenderán las posturas que se han generado ante esta variable y el impacto que la misma ha tenido en el estudio de la conducta humana, a nivel individual y grupal en distintas esferas sociales. Para comprender los orígenes del maquiavelismo como variable, es pertinente ahondar en el contexto personal dentro del cual, Nicolás Maquiavelo desarrolló su obra. De igual forma, se hablará de "El Príncipe", escrito de Maquiavelo sobre el cual, se basa gran parte de los conceptos involucrados en la definición del maquiavelismo.

Para el estudio del Maquiavelismo Organizacional, es importante conocer sus antecedentes, los cuales parten del contexto sociocultural en el que se desarrolló Nicolás Maquiavelo. Saber acerca de los eventos más relevantes en la vida del autor de diversas observaciones que dieron lugar al maquiavelismo como una doctrina política, resulta relevante, pues se podrá comprender la forma en que el gobierno del siglo XVI, permitió evidenciar cómo es que el éxito de un sistema político, mide la calidad del mismo (Uribe, 2001).

La época en la cual Nicolás Maquiavelo desarrolla sus ideas, le permite hacer un conglomerado de planteamientos que consolida en obras como "El Príncipe". Esta obra, proporciona los puntos clave para que el maquiavelismo sea un concepto desarrollado a través de cientos de años (Uribe, 2001), por lo que en este apartado, se abordarán diferentes definiciones que se han propuesto, desde diversas disciplinas.

El Príncipe

Probablemente la obra "El Príncipe" de Maquiavelo partió de una visión pesimista de la naturaleza humana, que se concibe como susceptible a la manipulación por medio de la mentira y la simulación. El Príncipe ha significado el origen de una doctrina pragmática y amoral conocida como "maquiavelismo", cuyo origen estuvo motivado por el interés de mejorar y sacar a la luz las deficiencias e injusticias de su tiempo para lograr la unificación de la fragmentada Italia en aquella época (Barnat, 1997).

Así, el príncipe es un individuo que rebasa la moral religiosa y que es capaz de ser hipócrita, para tener un amplio control del pueblo al que pretende dirigir, sin importar la forma para hacerle creer que se encuentra en un momento de necesidad del cual, el príncipe les puede salvar. Este personaje es capaz de hacer cosas tan grandes como la unificación de la Italia de aquél entonces, debido a que no se cuestiona su modo de actuar y a que las personas son seres tan manipulables, que facilita al Estado el alcance de sus objetivos y la contención de la sociedad, para el alcance de su meta principal que es el éxito (Cofone, 2009).

En esta obra, Maquiavelo describe cómo es que los líderes políticos tienen la capacidad de influir en la gente, para obtener y mantenerse en el poder por medio del empleo del engaño, persuasión y manipulación a los demás. De acuerdo con su autor, el príncipe es la base de su patria (Wilson, 1996). Propone un concepto político que está conformado por un conjunto de ideas con las que se hace referencia a las variadas formas de conseguir un objetivo, las cuales incluyen el uso de los recursos propios, las fuerzas ajenas y la fortuna obtenida por medios cuestionables (Cofone, 2009).

A lo largo de la historia, la propuesta de Maquiavelo ha tenido diferentes interpretaciones. De acuerdo con diversos autores, el mérito principal de Nicolás Maquiavelo radica en abandonar el pensamiento clásico basado en la moral que buscaba el "buen gobierno" para así, elaborar un esquema de "gobierno eficaz", aquél cuya política es amoral. Para otros, su principal aportación está en el hecho de innovar la utilización del método comparativo histórico, de utilización

evidente en toda su obra literaria y principal evidencia de la objetividad de sus análisis (Prelot, 2004; Duverger, 1962 en Schenoni, 2007).

En contraposición con las ideas de quienes conciben la obra de Maquiavelo como algo innovador y coherente, hay quienes rechazan las ideas de amoralidad y de objetividad en los estudios de este pensador. Esta visión se basa en que más que una filosofía, el maquiavelismo es un conglomerado de consejos inmorales, pues describe explícitamente que el empleo de estrategias de manipulación, es lo que concede mayor éxito a la gente involucrada en la política e incluso, podría conducir al logro de los objetivos personales de todos los individuos (Prelot, 2004, en Schenoni, 2007).

Pese a que en su tiempo no fue muy reconocido, Nicolás Maquiavelo en la actualidad, es considerado como un personaje político relevante para su época que más allá de hacer filosofía, reportó conclusiones a las que había llegado a partir de sus experiencias personales y observaciones cotidianas (Duverger, 1962, en Schenoni, 2007).

Definición

Al buscar la palabra maquiavelismo en la versión electrónica del Diccionario de la Real Academia Española (2018), este refiere dos acepciones: 1) “la doctrina política de Maquiavelo, escritor italiano del siglo XVI, fundada en la preeminencia de la razón de Estado sobre cualquier otra de carácter moral” (párr.1) y 2) al “modo de proceder con astucia, doblez y perfidia” (párr. 2).

El maquiavelismo como doctrina política, no se reduce únicamente a una concepción filosófica, sino que define la forma particular de ejercer una actividad política caracterizada por la violencia y desigualdad. Puede analizarse como una doctrina política realista que revela cómo el engaño se convierte en un arma, permitiendo gobernar por la fuerza, con malicia, intimidación y astucia (Ontza, 1981 en Romero, 2013).

En este sentido, las malas interpretaciones atribuyeron a Maquiavelo el ejercicio de este tipo de actividades, en lugar del desarrollo de un fundamento teórico en materia política. Pese a las percepciones erróneas, queda claro que el principal mérito de Maquiavelo fue eliminar toda la utopía en torno a la política y hacer una radiografía de lo que verdaderamente estaba pasando en este rubro (Ontza, 1981 en Romero, 2013).

Frecuentemente, la palabra "maquiavelismo" se utiliza para referirse a la ausencia de ética, la falta de moral o para resumir la premisa "el fin justifica los medios", frase que además, no se encuentra en ninguna de las obras de Maquiavelo. Sin embargo, este término aparte de referirse a una filosofía enfocada al logro del éxito en el ámbito político, va más allá y las investigaciones al respecto, han permitido encontrar la forma de aplicar este concepto en diferentes áreas (Cofone, 2009).

A partir del análisis en el Centro de Estudios Avanzados en Ciencias de la Conducta (CASBS), surgió el maquiavelismo como una interesante línea de investigación, siendo un factor estudiado por diversos investigadores (Uribe, 2004, en Santoyo y Vázquez, 2004).

El comportamiento de manipulación adquirió su nombre de Maquiavelismo gracias a Christie y Geis (1970), quienes fueron pioneros y definieron al Maquiavelismo como un medio para obtener beneficios, utilizando la mentira. De acuerdo con estos investigadores, el Maquiavelismo es sinónimo de engaño, ya que se ha hipotetizado que los maquiavélicos tienden a guardar las apariencias en público, para alcanzar sus objetivos justificando los medios.

El engaño puede depender de la habilidad del control que los sujetos tienen sobre sus respuestas externas para aparentar ansiedad. Las investigaciones de Christie y Geis produjeron dos instrumentos para medir el Maquiavelismo de alto a bajo, tomando en cuenta tres factores: Tácticas, Moral y Visión (Duverger, 1962 en Schenoni, 2007).

1.2 Medición Del Maquiavelismo en las Organizaciones

Como se ha descrito previamente, el maquiavelismo es un constructo que parte desde el tema político pero que se ha ido vinculando cada vez más, con el desarrollo de relaciones interpersonales que tienen los individuos, en diferentes aspectos de su vida. Dada la relevancia de este concepto, diversos investigadores han sugerido algunos instrumentos y técnicas para medir el Maquiavelismo en las organizaciones. Desde la psicología, este tema ha sido abordado incluso desde la parte clínica, sin embargo, para el propósito de esta investigación, se describirán los antecedentes de la medición del Maquiavelismo, dentro de las organizaciones.

Christie y Geis (1970) elaboraron dos instrumentos para medir el Maquiavelismo organizacional, estos instrumentos se conocen como Mach IV y Mach V y toman en consideración tres factores importantes que son: Tácticas, Moral y Visión. El inventario Mach- IV se conforma de 20 reactivos con respuesta en escala tipo likert de cinco puntos, con alfa de Cronbach .74 (Paulhus y Williams, 2002). La utilización de las escalas Mach IV y Mach V (Christie y Geis, 1970) han sido utilizadas en diversos estudios alrededor del mundo y han generado una serie de conclusiones a partir de varias correlaciones (Uribe, 2004 en Santoyo y Vázquez, 2004).

Rodríguez (2001) inició la medición del Maquiavelismo organizacional en México por medio de la utilización del Mach IV con una muestra de 150 trabajadores mexicanos, y aunque esta medición mostró baja confiabilidad y validez, algunos hallazgos fueron interesantes y dio lugar a la realización de una investigación más profunda (Uribe, 2004 en Santoyo y Vázquez, 2004).

También en 2001, Uribe propuso un instrumento para medir culturalmente el Maquiavelismo en las organizaciones en población mexicana, llamada Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo, la cual consta de 46 reactivos, que mide los tres factores de la manipulación más fundamentales (Romero, 2013):

- Tácticas (19 reactivos, confiabilidad .86)
- Inmoralidad (16 reactivos, confiabilidad de.75)
- Visión (11 reactivos, confiabilidad de .65) (EMMMAQ)

Años más tarde, en 2012, López y Serrano elaboraron la Prueba Laboral de Maquiavelismo (PL-MACH) que indaga la forma en que el individuo percibe y se vincula con su entorno y cuyo objetivo principal, es evaluar el Maquiavelismo en población mexicana dentro del contexto laboral. Este instrumento se integra por 26 reactivos puntuados en escala tipo Likert, con un alfa de Cronbach 0.823 para Maquiavelismo, 0.671 para Tácticas, 0.526 para moralidad y 0.721 para visión, lo cual sugiere que este instrumento es aplicable para discriminar e identificar adecuadamente el concepto de Maquiavelismo (López y Serrano, 2012).

1.3 Maquiavelismo y su relación con otras Variables

Puesto que el Maquiavelismo ha sido un concepto de especial interés para las investigaciones en el ámbito organizacional, se han realizado distintos estudios que pretenden profundizar en la forma en que el maquiavelismo está relacionado con la conducta de las personas a nivel individual, con la dinámica organizacional y los factores que la componen (Uribe, 2001).

De este modo, a lo largo de diversos estudios, se ha logrado identificar la relación que tiene el Maquiavelismo con diversas variables y aquellas que han resultado antecedentes del mismo (Uribe, 2001). Conocer la forma en la cual el maquiavelismo interactúa con diversas variables, podría contribuir tanto a la comprensión de su importancia, como a la interpretación de los hallazgos que se deriven de la presente investigación.

En este apartado, se hablará de la forma en que el Maquiavelismo se relaciona con variables demográficas, psicosociales y organizacionales.

Existen variables de importancia en el estudio del Maquiavelismo como lo son, las variables demográficas. El Maquiavelismo forma parte de cualquier proceso

de socialización por el simple hecho de que desde un punto de vista organizacional, todo trabajador se relacionará con un cliente, colega, subordinado y gerente (Dessler, 2009).

Específicamente hablando del Maquiavelismo, a este tipo de personalidades se les refiere como socialmente aversivas, pues los individuos con estos rasgos de personalidad se han caracterizado principalmente por insensibilidad, egoísmo y malicia en sus relaciones interpersonales (Jones y Paulhus, 2009). Sin embargo, el apreciar los alcances que tiene el maquiavelismo, podrá ampliar la percepción de las organizaciones al momento de gestionar al personal desde el momento mismo de su admisión (Uribe, 2004 en Santoyo y Vázquez, 2004).

Los hallazgos de Barber (1994, en Uribe, 2001) sugieren que la cercanía familiar y el número de integrantes en una familia podrían moderar la tendencia maquiavélica, debido a que un grupo grande propicia mayor competencia y requiere de mayor adaptación entre sus miembros. En la siguiente tabla, se clasifican las principales variables con las que se han encontrado resultados relevantes con relación al Maquiavelismo en las organizaciones, particularmente, se describen algunas de esta investigación:

Tabla 2

Variables correlacionadas con el Maquiavelismo en las organizaciones

Tipo	Variables
Demográficas	Sexo
	Escolaridad
	Estado civil
	Edad
Psicosociales	Aspectos familiares
	Altruismo
	Locus de control
	Empatía
	Emoción
	Relaciones sociales
Organizacionales	Antigüedad en el puesto
	Antigüedad en la organización
	Tipo de la organización
	Satisfacción laboral
	Desarrollo profesional
Laborales	Roles
	Ambiente laboral
	Ocupación
	Sector

Nota: Elaboración propia.

Demográficas

Sexo. Se ha encontrado que los hombres son más maquiavélicos que las mujeres (Nigro y Galli, 1985; Grupta, 1987; Christoffersen y Stamp 1995; Uribe 2001, en Aragón, 2003), aunque en otras investigaciones se ha encontrado que las mujeres son las que presentan mayor maquiavelismo (Gable y Topol, 1987; Hunt y Chonko, 1984 y Burnett, Hunt y Chonko 1986, en Aragón, 2003).

Marín (2003), investigó la relación del maquiavelismo con cooperación y autoritarismo, en su población no encontró diferencias significativas en el nivel de maquiavelismo entre hombres y mujeres, coincidiendo con los hallazgos de Christie y Geis en 1970. Gable y Topol (1988) encontraron que las mujeres exitosas eran más maquiavélicas que los hombres exitosos. De igual manera, Corzine (1997) tampoco encontró diferencias significativas entre población de banqueros y banqueras. El hallazgo de Allsopp, Eysenck y Eysenck (1991) sugiere que en términos de la teoría de rasgos y tipos, el maquiavelismo es un componente que previamente está determinado por el sexo, es un componente importante característico del psicotismo, y se relaciona con comportamientos de manipulación.

Escolaridad. Respecto al nivel educativo, se encontraron diferencias estadísticamente significativas para el factor de inmoralidad, mostrando que los individuos con menor escolaridad, tienden a comportarse de una forma no socialmente aceptada (Uribe, 2001).

Estado civil. De acuerdo con Hunt y Chonko (1984), los solteros llegan a presentar más maquiavelismo que los casados. Sánchez (2003, en Montiel, 2007) encontró en empleados de comercio exterior, que aquellas personas sin pareja presentan más maquiavelismo que aquellos que tienen pareja. Uribe (2001) menciona que las personas con pareja son menos maquiavélicas que la gente sin pareja probablemente, por los compromisos económicos, familiares y sociales que tienen y que les obligan a no manipular tanto su medio, pues implica correr ciertos riesgos. Sin embargo, Aragón (2003) encontró que los solteros tenían una Visión de que el mundo era manipulable.

Edad. Para la relación con la edad, los resultados son más consistentes. Mudrak (1992), encontró que el maquiavelismo declina con la edad ya que se correlaciona inversamente con las puntuaciones de maquiavelismo, el engaño y la adulación. También se ha encontrado que los sujetos jóvenes son más maquiavélicos que los mayores (Hunt y Chonko, 1984).

Psicosociales

Aspectos familiares. En cuanto al orden de nacimiento, Gupta (1986), en la investigación que realizó, los resultados arrojaron que el hijo menor es más maquiavélico, después el mayor y por último el hermano de en medio, además que los nacidos en la ciudad, obtuvieron puntuaciones más altas que los de campo.

Altruismo. Barber (1994, en Uribe, 2001) considerando la teoría evolutiva del altruismo, planteó que el maquiavelismo puede ser considerado como un concepto biológico de egoísmo social como lo expresó Hamilton (1971), quien catalogó a ciertos individuos como depredadores de otros miembros de su especie con fines de supervivencia. El maquiavelismo puede aparecer como una práctica adaptativa por medio de la cual, un individuo puede maximizar sus ganancias personales en situaciones sociales. Hoffman (1981) argumenta que el altruismo es indirectamente determinado por una empatía constitutiva, lo anterior da una consistente explicación a la conducta social llamada "nepotismo".

Locus de control. El locus de control se refiere a la percepción que tiene un individuo acerca del origen de los sucesos en su día a día. Puede ser interno o externo, el primero se refiere a la creencia de que cada quien es el responsable de forjar el propio destino; el segundo, a la percepción de que los eventos ocurridos alrededor son incontrolables, que no se puede hacer nada en contra de las fuerzas externas que controlan el destino de cada quien, es decir, lo que ocurra o no ocurra a cada individuo será cuestión de la suerte y el azar (Hellriegel y Slocum, 2009).

Empatía. Barnett y Thompson (1985), realizaron un estudio con niños, los resultados mostraron que cuando la habilidad para identificar e inferir el estado emocional de otros fue alta, pero existía una insensibilidad por los sentimientos de otros, lo que se denomina "empatía", se reportaron como maquiavélicos. Estos niños se caracterizaron por ser perspicaces acerca de los sentimientos de otros, pueden inclinarse a actuar de manera manipuladora y no auxiliadora. Además que los niños con empatía alta, tenían puntuaciones bajas en maquiavelismo.

Emoción. Christie y Geis (1970), exponen que los maquiavélicos podrían descifrar mejor el comportamiento no verbal de otros, ya que con ello les ayudaría a manipular y además, se podría explicar su éxito relativo en las relaciones interpersonales. Falbo (1997, en Aragón, 2003), demostró que los sujetos con los puntajes altos en maquiavelismo, admitieron manipular sus expresiones faciales para obtener un interés propio. Por otro lado, Simon, Francis y Lombardo (1990, en Aragón, 2003), indican que los individuos que obtuvieron puntuaciones altas en maquiavelismo pueden ser manipuladores efectivos, no porque lean los sentimientos de otros, sino por la insensibilidad y el distanciamiento hacia los demás. Para Christie y Geis (1970), el maquiavélico es menos probable que se pueda involucrar emocionalmente con otras personas, ya que inicia, controla y dirige las interacciones del grupo, a su vez, es preferido como compañero e incluso identificado como líder, atractivo y persuasivo, además de organizar la división del trabajo.

Relaciones sociales. Los maquiavélicos prefieren mostrar poder a mostrar debilidad, como estrategia manipuladora (Shepperd y Socherman, 1997, en Aragón, 2003). Según Mchoskey (1999), el maquiavelismo se asocia positivamente con la variable de alineación y el comportamiento antisocial y se encuentra inversamente relacionado con el interés social y el comportamiento prosocial.

El alto maquiavelismo puede relacionarse con habilidades ejecutivas, dada su facilidad para socializar y manipular a los demás, capaces de romper reglas y engañar, especialmente en ambientes de bajo control estructural y que no cuentan con políticas y normas definidas (Christie y Geis, 1970).

Organizacionales

Antigüedad en el puesto y antigüedad en la organización. Probablemente como producto de la adolescencia frente al rechazo de la supervisión de los padres y una cuestión de impulsividad u obsesividad de determinada personalidad, relacionar al Maquiavelismo con la antigüedad en la empresa o en los años

laborando confirman la hipótesis de que el Maquiavelismo declina con la edad (Uribe, 2001).

Con lo anterior, a pesar de que no se permite garantizar que la personalidad está en función de los genes biológicos, sí proporciona indicadores para el estudio del maquiavelismo como un componente de la personalidad bajo determinadas condiciones de actuación. Es decir, el Maquiavelismo es un constructo moderador de orientación de la personalidad en determinados grupos sociales, por ejemplo, la familia (Uribe, 2001).

Tipo de la organización. Respecto a las diferencias encontradas entre instituciones públicas y privadas, se encontró que las instituciones públicas presentan menores niveles de Maquiavelismo respecto a las instituciones privadas, probablemente porque en éste último rubro, la competencia, inseguridad en el empleo, la ideología organizacional y las condiciones económicas de la persona que busca trabajo en uno y otro lugar, sean factores clave que permitan la comprensión de las diferencias en el Maquiavelismo organizacional.

Satisfacción laboral. Satisfacción laboral y Maquiavelismo organizacional presentan una relación inversa (Uribe, Sánchez, Contreras y García, 2008). El éxito en el trabajo depende principalmente al grado de libertad y al contexto organizacional en el que se desenvuelven, por lo que una orientación particular como el maquiavelismo no es determinante para percibir un sueldo alto u obtener mayor cantidad de ascensos. (Gable y Topol, 1988); Mudrack, 1989, 1992; Sparks, 1994 en Uribe, 2004 en Santoyo y Vázquez, 2004).

Desarrollo profesional. Los estereotipos que existen alrededor de la conducta relacionada con los negocios indican que las personas que se desempeñan en ésta área son persuasivos y manipuladores por lo que se podrían caracterizar por ser altamente maquiavélicos. Al respecto, se han realizado numerosas investigaciones con carreras como administración, ciencias, artes y negocios (Mercadotecnia, Recursos Humanos, Contabilidad y Finanzas); los resultados de esta investigación indicaron que los estudiantes de administración fueron más

maquiavélicos que los estudiantes de ciencias y no se encontraron diferencias con los estudiantes de artes (Mc Lean y Jones, 1992).

Laborales

Roles. De acuerdo con Hollon (1996), el Maquiavelismo en gerentes está asociado con la percepción de conflicto de rol en el puesto, ambigüedad en el rol, la estructura y la consideración del supervisor, es decir, el alto Maquiavelismo se asocia positivamente con dimensiones del ambiente laboral, relacionadas con la estructura general.

Ambiente laboral. Las personas influyen en su ambiente, pero también el ambiente les influye de tal forma que, las expectativas que tienen las personas acerca de las oportunidades que están a su alcance, con base en la dinámica del entorno, es lo que les va a conducir al desarrollo de determinadas estrategias y habilidades que les permitan aprovechar los elementos favorables y superar los obstáculos que puedan limitar la consecución de los objetivos individuales. El estudio de una carrera en particular, somete al individuo a cierta dinámica característica del tipo de carrera e institución en la que estudia, lo cual significa, que esta experiencia puede promover o no el incremento en los niveles de maquiavelismo según sean las demandas del ambiente hacia los profesionales de cada área de estudio (Uribe, 2001).

En experimentos de laboratorio como los realizados por Paulhus y Williams (2002), basándose principalmente en la realización de auto-reportes se encontró que al correlacionar el Maquiavelismo con el rendimiento, se encuentra un bajo rendimiento de los maquiavélicos.

Gable, Hollon y Dangelo (1992) investigaron el efecto de la percepción de la estructura del ambiente de trabajo, desempeño y Maquiavelismo con gerentes de tienda en una tienda de ventas al menudeo, los resultados mostraron que cuando los gerentes con alto Maquiavelismo perciben que sus superiores disminuyen el control estructural, su desempeño aumenta.

Ocupación. Mclean y Jones (1992), realizaron un estudio obteniendo los siguientes resultados: las carreras relacionadas con negocios mostraron ser más maquiavélicas. Dentro de las áreas relacionadas con negocios, las personas del área de mercadotecnia resultaron con mayor nivel de Maquiavelismo, seguidos por Recursos Humanos y después, Contabilidad y Finanzas. Los investigadores concluyeron que los procesos de socialización que se dan en la formación académica, orientan la formación de ciertas actitudes que favorecen la manipulación a distintos niveles, entre diferentes áreas y diferentes corrientes de una misma área.

Sin embargo, Greenlee, Cullinan y Morand (1995), encontraron diferencias respecto a los resultados obtenidos por Mc Lean y Jones (1992) pues no encontraron diferencias entre los estudiantes de distintas profesiones y entre distintas instituciones. La explicación a estos resultados se enfoca en que los estudiantes eran de los primeros cursos, por lo que posiblemente aún no eran influenciados por los procesos de socialización.

Christie y Geis (1970) estudiaron las diferencias entre estudiantes de medicina respecto a sus niveles de maquiavelismo y encontraron que los estudiantes de la especialidad en psiquiatría, obtuvieron mayores puntajes en maquiavelismo, con relación a los estudiantes que eligieron la especialidad en cirugía. Esto, probablemente porque en el caso de psiquiatría se requiere de la orientación para manipular a los pacientes, mientras que en cirugía, la principal habilidad es manual.

Como ejemplo, en área de recursos humanos, un administrador de ésta área se relaciona con otras personas, mientras que un contador no requiere de una interacción así. Algunas profesiones tienen el estereotipo de ser maquiavélicos, como las relacionadas con los negocios. Ciertas investigaciones, han demostrado que además de que las carreras relacionadas con la administración de negocios sí son más maquiavélicas que otras, hay diferencias intragrupalas. En la formación de profesionistas se forman también actitudes y comportamientos en los procesos de socialización que se van desarrollando conforme los estudiantes

o profesionistas adoptan normas y prácticas particulares. (Uribe, 2004 en Santoyo y Vázquez, 2004).

Siegel (1973, en Rayburn y Rayburn, 1996) por medio de la escala Mach, identificó un bajo Maquiavelismo en administradores, mayor en estudiantes y aún mayor en profesores. Azis, May y Crotts (2002, en Aragón 2003) encontraron que los vendedores con alto puntaje en Maquiavelismo resultaban más exitosos. Uribe-Prado (2001) halló que las carreras de derecho, economía, psicología, medicina, administración, ingeniería y personas sin profesión resultaron ser más maquiavélicas.

En México, parece ser que aquellas personas que se dedican a los negocios y actividades independientes, desarrollan mayor Maquiavelismo probablemente porque su medio les demande manipular clientes, proveedores, socios, empleados, competidores, entre otros (Uribe, 2004 en Santoyo y Vázquez, 2004).

Sector. Uribe (2001) y Aragón (2003), hallaron en sus investigaciones que los trabajadores del sector privado presentan mayores puntajes en el factor Tácticas y Maquiavelismo total, en contraste con personal del sector público, aunque Uribe agrega que el personal operativo es más maquiavélico que los trabajadores de nivel directivo.

Aproximación a Variables Antecedentes

Existen factores organizacionales que pueden fungir como antecedentes del Maquiavelismo. Es importante identificarlos, pues si bien la mayoría de las referencias existentes se enfocan en las correlaciones, existen hallazgos que aportan información más detallada, como es el caso de las variables antecedentes.

La estructura organizacional y su control, se definen por el control situacional de los roles que tienen los participantes de un grupo u organización, así como las metas, las recompensas y sanciones. En cambio, la baja estructura implica la

pérdida estructural de las situaciones de control, lo que conlleva ambigüedad en los roles de los participantes, el significado de la consecución de las metas y su vinculación con las recompensas. En la ausencia formal de reglas, los individuos y las situaciones mismas, amplían las posibilidades de introducir estructuras de poder y tomar ventaja de la ausencia de una estructura formal (Christie y Geis, 1970).

De acuerdo con Christie y Geis (1970), el control de la estructura organizacional, las implicaciones entre el laboratorio y el mundo real y un modelo general de opciones basado en a y b son tres consideraciones que se vinculan con la relación entre el Maquiavelismo y la estructura de las organizaciones (Uribe, Contreras, Sánchez y García, 2008).

Gable, Hollon y Dangelo (1992) investigaron el efecto de la percepción de la estructura del ambiente de trabajo, Maquiavelismo y el desempeño en gerentes de tienda de ventas al menudeo. Se encontró que cuando los gerentes con alto Maquiavelismo perciben que sus superiores decrementan el control estructural, su desempeño incrementa. De acuerdo con Hollon (1996), el Maquiavelismo en gerentes es asociado positivamente con las dimensiones del ambiente laboral, relacionadas con la estructura en general.

1.4 Investigación del Maquiavelismo en México

En México, se han realizado varios estudios con respecto al Maquiavelismo en las organizaciones. Los mismos, resultan un importante marco de referencia para poder llegar a conclusiones más consistentes, con respecto a los hallazgos que se obtengan de esta investigación. Es importante recordar que el contexto sociocultural, influye en la forma en que puede comportarse cada variable, si bien hay resultados que pueden generalizarse entre individuos de nacionalidades distintas, vale la pena considerar a detalle, la información obtenida en población mexicana.

Uribe (2001) hace énfasis en que la investigación sobre el Maquiavelismo tiene que ser culturalmente válida para poder expresar las diferentes concepciones de esta variable, de ahí su inicial investigación adaptada a la cultura y población mexicana. Algo que es importante señalar, es que independientemente de la cultura o nacionalidad, una persona bajo la visión de que "el fin justifica los medios", es un maquiavélico igual a cualquier maquiavélico en el otro lado del mundo.

La importancia de investigar el Maquiavelismo en las organizaciones, radica en que el estudio del poder implica entender el comportamiento humano a nivel individual y social. Asimismo, puede darse una mejor comprensión de las relaciones de interacción en un contexto laboral. En todo momento, las personas toman decisiones, pero cuando se trata de organizaciones, estas decisiones deben ser estudiadas desde un punto de vista en el que el papel del poder es protagónico, para que se comprenda la visión que tienen los mexicanos acerca del valor del trabajo. Tal y como puede verse de manera cotidiana, en México existe abuso del poder y se viven las consecuencias de importantes decisiones que afectan de manera positiva o negativa, el devenir de cada individuo y su entorno (Uribe, 2004 en Santoyo y Vázquez, 2004).

De acuerdo con una de las primeras investigaciones de esta variable en población mexicana, se puede hablar de que el trabajador maquiavélico mexicano afronta la vida cotidiana con un locus de control externo. Por ende, puede optar por la manipulación ante la idea de que los sucesos en su vida dependen de fuerzas y decisiones ajenas a él. Esto puede explicar por qué los trabajadores maquiavélicos mexicanos no obtienen muchos ascensos ni ganan demasiado dinero, probablemente porque el éxito del Maquiavelismo se debe al grado de libertad y al contexto organizacional (Uribe, 2001).

Posteriormente, basándose en la investigación de Uribe, ha habido varios estudios en población mexicana acerca del Maquiavelismo organizacional que proporcionaron información respecto a la relación de esta variable con diferentes factores. Una de esas variables estudiadas fue el sexo y se ha encontrado que los hombres son más maquiavélicos que las mujeres (Martínez, 2003; Blanco,

2006). También en trabajadores ejecutivos hombres, se halló que éstos presentan mayores niveles de Maquiavelismo que las mujeres y muestran una preferencia a trabajar de manera individual, que en grupo (Uribe, 2001).

Montiel (2007), destaca la importancia de las variables sociodemográficas y su influencia en el Maquiavelismo, pues el estudio de estas variables facilita la posibilidad de generar un perfil más completo y fiel de los manipuladores mexicanos. Estas conclusiones fueron corroboradas por Beltrán y Mancilla (2007) quienes además, encontraron que las personas con una escolaridad de menor nivel mostraron desapego a las reglas morales. Los estudiantes del área de físico-matemáticas presentan una mayor puntuación en el factor de visión (Blanco, 2006) y los estudiantes de universidades públicas presentan menor apego a la moral convencional (Martínez, 2003).

Con relación al estado civil, se ha encontrado que los solteros son más maquiavélicos (Beltrán y Mancilla, 2007), presentan puntajes de Maquiavelismo más altos que los que son casados. De manera general, los solteros son más manipuladores y utilizan más tácticas de influencia. Sin embargo, conclusiones como las de Grajales (2011), indican que las personas casadas utilizan conductas socialmente incorrectas para manipular, las personas que ocupan un puesto de nivel gerencial, utilizan más estrategias maquiavélicas para alcanzar sus objetivos. De igual forma, el número de personas a las cuales mantiene, se encuentra correlacionado negativamente con el factor "Tácticas", pues se encontró que los participantes que mantienen máximo a una persona, utilizan más tácticas de influencia que aquellos que mantienen a más personas (Montiel, 2007).

En cuanto al locus de control, éste se relaciona de manera positiva con el Maquiavelismo (Blanco, 2006), además de relacionarse positivamente con las tácticas de persuasión irracional (obedecer, evadir, ordenar y amenazar) (Martínez, 2006).

Beltrán y Mancilla (2007) han encontrado que las personas con liderazgo autocrático y autocrático-democrático presentan una mayor tendencia a hacer uso de tácticas de manipulación y muestran una mayor tendencia a romper las

reglas. También encontraron que el sentimiento de identificación y satisfacción laboral se relacionó con un mayor grado de involucramiento con las políticas y con las ideas de que el mundo es manipulable, contradiciendo así, a algunas investigaciones previas.

González (2009), encontró que a mayor temor al éxito, también se puede encontrar mayor Maquiavelismo. También encontró que el Maquiavelismo se presenta en mayor medida en personas de más edad y también en personas de menor escolaridad.

Continuando con edad y escolaridad, se ha encontrado que en trabajadores, el Maquiavelismo en las organizaciones está relacionado de manera inversamente proporcional con la edad, es decir, las personas jóvenes presentan más rasgos maquiavélicos en comparación con las personas mayores. Con respecto al nivel académico, hallaron que las personas con la secundaria como máximo nivel de estudios, presentan mayor Maquiavelismo en comparación con el nivel primaria, medio superior, superior y posgrado. Para la variable sexo, se encontró que los hombres obtuvieron un mayor puntaje en Maquiavelismo que las mujeres (López y Serrano, 2012).

Grajales (2011), realizó un estudio con una muestra de estudiantes universitarios de las carreras psicología y administración en la UNAM. Utilizando el EMMMAQ y un cuestionario de datos sociodemográficos, identificó que existe una relación significativa entre el Maquiavelismo y sexo, carrera, estado civil, orientación política, nivel del puesto y percepción en el nivel de enseñanza. Los resultados indicaron que los hombres hacen mayor uso de tácticas maquiavélicas, en contraste con las mujeres; los estudiantes de administración resultaron más maquiavélicos que los estudiantes de psicología.

La orientación política indica que quienes son seguidores del partido político PAN, cuentan con mayor puntaje en el factor Visión. Finalmente con la percepción de la calidad de enseñanza, aquellos que consideran este aspecto como bueno, cuentan con tácticas y estrategias para manipular mientras que quienes lo consideran como malo, pueden actuar o pensar con inmoralidad (Grajales, 2011).

Peralta (2012) investigó las variables Maquiavelismo y acoso laboral (mobbing) en trabajadores del Hospital General de México, no encontrando relación significativa entre ellas. Sin embargo, se encontró que un factor importante es la motivación para influenciar dicha motivación, podría estar orientada a conseguir un objetivo organizacional o personal, reflejándose en un mayor puntaje en los factores de Tácticas y Visión, junto con un mayor número de horas laborales.

Asimismo, la antigüedad en la empresa se relacionaba de forma negativa con el Maquiavelismo. Finalmente, relacionado con el nivel del puesto se encontró que aquellas personas con habilidades ejecutivas (haciendo esta inferencia a partir de las personas de alto mando con mayor responsabilidad), hacen mayor uso de tácticas como engañar, traicionar, manipular o persuadir (López y Serrano, 2012).

Con relación a la parte organizacional, en las empresas privadas se puede hallar mayor grado de comportamiento maquiavélico (Beltrán, 2007, Aragón, 2003; Uribe, 2001) identificando además, una mayor tendencia a la visión maquiavélica (López y Serrano, 2012). También se ha encontrado alto Maquiavelismo, en servidores públicos, se relacionó con la presencia de burnout (Romero, 2013).

Martínez (2013), estudió el Maquiavelismo y su relación con el bienestar subjetivo en estudiantes de psicología. En esta investigación, la autora no halló rasgos de Maquiavelismo en estudiantes universitarios, sin embargo, encontró una correlación estadísticamente significativa entre el factor Tácticas y el factor familia, lo que indica que en la familia, al menos para la población estudiada, no era necesario aplicar tácticas de manipulación, probablemente porque en la comunicación intrafamiliar, existe franqueza.

CAPÍTULO

2

Compromiso Organizacional

CAPÍTULO 2. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

En este segundo capítulo, se hablará del Compromiso Organizacional y la forma en que a través de los años, se han abordado las distintas definiciones y modelos desarrollados para el Compromiso Organizacional. Se explicarán las diferentes formas en las que se ha medido y evaluado esta variable, los hallazgos derivados de distintos estudios exploratorios, descriptivos y correlacionales que describen cómo es que el Compromiso Organizacional se relaciona con otras variables y cómo otras variables le anteceden o son consecuentes. Para finalizar el capítulo, se hablará de las investigaciones que se han realizado en población Mexicana.

2.1 Antecedentes y aproximación al estudio del Compromiso Organizacional

Hitt, Keats y Demarie (1998, en Vargas, Soto y Rosas, 2014) plantean que los factores sociales y humanos pueden ser los principales determinantes del resultado empresarial, siempre y cuando la empresa siga patrones de flexibilidad. En este caso, el Compromiso Organizacional funge como una fuerza complementaria cuando una organización es capaz de tener la suficiente flexibilidad para ser adaptable al cambio constante y puede asumir los riesgos que implica la innovación.

La situación antes descrita es deseable, pero no ocurre en todas las organizaciones. Un elemento importante en dicha situación deseada, es la implicación laboral, que se ha definido como el estado mental que refleja el grado de identificación psicológica del individuo con su trabajo, involucrándose con los objetivos de la organización (Juaneda y González, 2007).

Como menciona Ruiz de Alba (2013), parte de los principales obstáculos para el alcance de la eficiencia en las organizaciones, muchas veces tiene su origen en las dificultades para orientar los esfuerzos de varias personas hacia un mismo fin, es decir, los objetivos organizacionales. En la década de los 60, empezó a investigarse el compromiso dentro del lugar de trabajo, lo cual dio origen al

desarrollo del Compromiso Organizacional como concepto. A partir de entonces, dada la relevancia de este constructo, los directivos de las organizaciones se han planteado la forma en que pueden generar o incrementar el compromiso de sus empleados. El compromiso existente en el personal puede darse hacia una persona, institución o meta, pues estos vínculos no se excluyen entre sí aunque sean de diferente naturaleza.

Un fenómeno estrechamente relacionado con el Compromiso Organizacional, es la motivación, la cual representa las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia los objetivos (LePine, LePine y Jackson, 2004 en Hellriegel y Slocum, 2009). Además, es el significado de la situación en la que el individuo realiza un mayor esfuerzo (Sager y Johnston, 1989), en el contexto laboral y realización de su trabajo.

En el estudio del Compromiso Organizacional, la motivación juega un papel importante, pues es un comportamiento sistemático que está encaminado hacia una meta. En este sentido, para tener empleados comprometidos, habrá que tener claros los objetivos y así poder encaminar su conducta en la dirección deseada (Steers y Porter, 1987).

En la investigación realizada por Uribe (2001) se señala que otro de los elementos clave para la investigación del Compromiso Organizacional es la teoría del Apoyo Organizacional (Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa, 1986, en Uribe, 2001), la cual también se relaciona con la implicación laboral. Esta teoría está basada en la norma de reciprocidad (Gouldner, 1960) y permite explicar que el personal que se siente apoyado por su organización se muestra más comprometido y hace mejor su trabajo cuando tiene la percepción de que está en deuda, pues tiende a actuar de forma recíproca y a devolver lo que ha recibido. Así, las organizaciones que invierten recursos en su trabajadores, obtienen una ventaja por encima de aquellas que no lo hacen (Arias, Varela, Loli y Quintana, 2003).

La investigación resulta en un recurso fundamental, pues como conjunto de procesos sistemáticos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), es posible

comprender los fenómenos que envuelven a una organización. De acuerdo con Arias, et al. (2003) en los países desarrollados se realizan numerosas investigaciones relacionadas con el Compromiso Organizacional, y comparando éste nivel de investigación con lo realizado en países subdesarrollados, estos últimos disponen de una cantidad de información muy pobre.

En América Latina, la investigación en general, es escasa y se enfrenta a varias limitaciones financieras, aunque eso no reduce el interés de los directivos hacia contar con trabajadores satisfechos y productivos (Loli, 2006). Cabe señalar que los miembros que integran una institución, frecuentemente desconocen que el progreso y el bienestar individual y de la organización se logran incrementando el rendimiento y la productividad, teniendo un personal comprometido (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994). De esta forma, se puede suponer que algunas de las diferencias en el éxito de las organizaciones de un país subdesarrollado, en comparación con el de un país desarrollado, puedan tener su origen en la poca investigación realizada.

Las investigaciones respecto al Compromiso Organizacional que se han realizado en muchos países, incluyendo diversos estudios en México, terminan coincidiendo en que generar un alto Compromiso Organizacional en los empleados, se relaciona con diversos beneficios a nivel organizacional. El promover una mejor gestión del personal en nuestro país, podría facilitar la identificación de las personas que mejor complementen la organización, logrando que tanto empresa como individuo alcancen sus objetivos y que desde este punto, se pueda fomentar el crecimiento económico (Loli, 2006).

Por medio de diversos estudios, se ha encontrado que el Compromiso Organizacional como característica de la relación entre una persona y una organización, ha sido un tema de interés desde hace más de cuatro décadas (Ramos, Martínez, y Maldonado, 2009). Para el análisis de esta relación, ha sido necesario desarrollar un concepto de carácter multidimensional que incluye aspectos emocionales, económicos y afectivos, además se involucran directamente con fenómenos presentes en la dinámica interna en la organización y el desenvolvimiento de la misma en el mercado (Meyer y Herscovitch, 2001

en González y Guillén, 2008). Las anteriores características integran por una parte, que el compromiso está constituido en una importante fuerza de estabilización de los empleados; y por otra, que el compromiso dirige el comportamiento de las personas (Vargas, Soto y Rosas, 2014).

La relación del Compromiso Organizacional con numerosas variables, tales como las que se encuentran involucradas con el desempeño laboral, la satisfacción, identificación, características del trabajo y algunos comportamientos dentro del contexto organizacional, es de vital importancia para la gestión exitosa de las organizaciones (Littlewood, 2000). Lo anterior podría explicar por qué su estudio ha resultado necesario para el desarrollo científico de la psicología organizacional; además, los hallazgos también han permitido el desarrollo de aspectos prácticos en el ambiente laboral que se enfocan, principalmente, en retener al personal y mejorar su desempeño (Steers, 1977).

Mowday, Porter y Steers (1979), proponen que el compromiso personal hacia la organización influye en las decisiones de los directivos, en cuanto a la elección de recompensas materiales y psicológicas que proporcionan al personal. Por otro lado, una organización competitiva se caracteriza, entre otras cosas, por contar con miembros creativos e innovadores. Katz y Kant (1989) encontraron que el compromiso promueve en los empleados, el desarrollo de este tipo de habilidades. Así que una correcta identificación de las conductas deseadas y el preciso reforzamiento de las mismas, implica un beneficio tanto para los individuos, como para la organización. El Compromiso Organizacional está involucrado con diferentes aspectos a nivel individual y organizacional y su estudio resulta bastante complejo, por lo que el desarrollo de diversos modelos ha facilitado la comprensión de esta variable y de los factores que se relacionan con el mismo (Littlewood, 2000).

2.2 Definición

Las organizaciones han sido gestionadas desde distintos enfoques y teorías que permiten tener una definición de cada uno de sus recursos y los factores que se relacionan con ellos. Para esta investigación, es relevante cada elemento o proceso que interviene en la dinámica organizacional y que de alguna manera, se relaciona con el Compromiso Organizacional, por ello, se hará mención de las principales definiciones, que se han tenido a lo largo de la historia respecto a este constructo, acorde con el enfoque a partir del cual se haya abordado su estudio. El Compromiso Organizacional es de una naturaleza compleja y variada en el tipo de factores que le componen y con los que se relaciona, por lo que ha sido difícil desarrollar una definición universal.

Desde la década de los ochenta, se identificó que las principales dificultades en la definición del Compromiso Organizacional, parten desde el simple hecho de elegir el enfoque desde el cual se le va a estudiar, por ejemplo, Morrow (1983) observó la existencia de más de veinticinco conceptos y mediciones del compromiso de los empleados. Dentro de estos conceptos se encuentran otros que hacen alusión a la fidelidad, devoción y compromiso hacia el trabajo. Así, las definiciones operacionales y los métodos utilizados para medir cada uno de los conceptos antes mencionados, conforman un amplio rango de opciones.

El compromiso es un concepto que puede ser utilizado en diferentes contextos, por lo cual es importante partir de la definición básica. Buscando la palabra Compromiso, en la versión electrónica del Diccionario de la Real Academia Española (2018), se refiere a la acepción de "obligación contraída, palabra dada" (párr. 1), es decir, el deber moral de manera general. Con esta definición, puede entenderse que el Compromiso Organizacional es el grado en el que un empleado se identifica con la organización para la cual trabaja, incluyendo sus objetivos, generándose así, el deseo de continuar formando parte de ella (Robbins y Coulter, 2005). En otras palabras, es un estado en el cual un empleado se esfuerza por alcanzar las metas organizacionales para mantener su pertenencia a la misma. Hay que agregar que es posible distinguir un alto compromiso en el

trabajo, que significa identificarse con el trabajo específico del empleado, mientras que un alto Compromiso Organizacional significa identificarse con la organización (Arias, 2001). Esta identificación promueve un estado mental que se caracteriza por el deseo de involucrarse en un determinado curso de acción (Vargas, Soto y Rosas, 2014).

Becker en 1960, define el origen del compromiso como consecuencia de la realización de inversiones, para el mantenimiento de ciertos intereses, que permanece en una línea constante de actuación. Años más tarde, Sheldon (1971) define al compromiso como una actitud u orientación hacia la organización, que vincula la identidad de una persona con la organización en la cual trabaja.

Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974) mencionan que el Compromiso Organizacional es la fuerza con la cual el individuo cree y acepta los valores y metas de la organización, tiene la disposición para esforzarse para seguir perteneciendo a la empresa y siente deseo para seguir formando parte de la organización. La complejidad de este concepto ha permitido múltiples definiciones, cada una basada en una perspectiva distinta.

El compromiso también se define como actitud que expresa liga emocional psicológica con la organización, identificación con valores y metas organizacionales, con las acciones para contribuir al alcance de las mismas y el deseo de ser parte (Buchannan, 1974; Porter, et al 1974).

Steers (1977) propone que el compromiso es "la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización". Staw (1977) observó que conceptos afectivos como motivación, satisfacción e involucramiento, difícilmente pueden separarse del concepto de compromiso. Salancik (1977), explica el compromiso como un estado en el individuo que llega a vincularse por sus acciones y por medio de ellas, a unas creencias que a su vez, sustentan dichas actuaciones: "Después de haber estado en un puesto de trabajo durante un tiempo, las expectativas tienden a volverse más realistas, y el empleado va desarrollando un compromiso mayor con la organización a través

de sus conductas, lo cual le hace menos atractivo irse a otro lugar" (en Chinchilla, 1991).

Mowday, Steers y Porter (1979) definieron al Compromiso Organizacional, como el estado en el que un individuo considera que para lograr sus metas, debe permanecer en una organización en particular pues se identifica con ella y como la dimensión relativa de la identificación e involucramiento de un individuo en una organización, la cual puede caracterizarse por:

- La fuerza en la creencia y aceptación de los valores y metas de la organización
- La disposición para invertir un esfuerzo considerable en beneficio de la organización
- El fuerte deseo de mantenerse como miembro de la organización

Gran parte de las principales definiciones se derivaron de investigaciones como la de Morris y Sherman (1981), en la cual proponen que el compromiso es una actitud manifiesta en forma de vínculo existente entre una organización y un individuo. Reichers (1985) define al mismo como una obligación que el individuo adquiere como consecuencia de realizar ciertos actos voluntarios, explícitos e irrevocables (en Juaneda y González, 2007).

O'Reilly y Chatman (1986) sugieren que es el grado con el cual una persona interioriza o adopta características de la organización a la que pertenece, por medio de un vínculo psicológico hacia la misma. Esta propuesta establece que la mejor manera de definir al compromiso, debe partir de la idea de que es un vínculo psicológico y afectivo, que se da hacia la organización para la cual se trabaja. Un año más tarde, Dwyer propone que el compromiso puede definirse como una promesa implícita o explícita entre los elementos de intercambio, con el fin de mantener la relación de trabajo.

De acuerdo con Mc Gee y Ford (1987), el Compromiso Organizacional puede ser visto desde dos dimensiones: la primera es actitudinal y la segunda es comportamental. Desde la perspectiva actitudinal, el compromiso se define a partir de la identificación del individuo con las metas y objetivos institucionales,

por lo cual se genera un deseo de ser parte de dicha organización y contribuir al alcance de sus fines, mientras que la perspectiva del comportamiento, se observa una relación costo-beneficio en la que el individuo percibe recompensas por su desempeño.

Sin embargo, la concepción más frecuente que se tiene del compromiso, es aquella que aborda al mismo, como el "negocio" que hace el empleado con la empresa; donde el primero ofrece esfuerzo, dedicación y fidelidad a cambio de bienes materiales y recompensas sociales. Así se sugiere que todo es un conglomerado de cálculos y estrategias dentro del proceso de intercambio social (Eisenberger, Fasolo y Davis-LaMastro, 1990).

Mathieu y Zajac (1990, en Nieto, 2004), mencionan que es una variable que se relaciona como antecedente, correlato o consecuente de importantes constructos organizacionales como la motivación, el estrés, la satisfacción en el puesto, el involucramiento en el trabajo y las intenciones de renuncia. Allen y Meyer (1990; 1991) entienden al Compromiso Organizacional como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en una organización o dejarla. Además, plantean que el compromiso puede ser dividido en tres componentes: Afectivo, de Continuidad y Normativo, pues puede tener origen en el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la institución.

Hellriegel (1999), lo define como la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización; esta situación se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la institución y el deseo de pertenecer a la misma (en García e Ibarra, 2012). Por otro lado, siguiendo esta línea, Chiavenato (2000) menciona que el Compromiso Organizacional es el sentimiento y comprensión del pasado y del presente de la organización, así como del compartimiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes. González (2009), expone que el Compromiso Organizacional está determinado por el clima que existe en una organización. Definiéndolo así, como la "responsabilidad que tienen los trabajadores de

cumplir su parte del acuerdo formal y el contrato psicológico entre ellos y la organización", es decir, la manera en que los trabajadores se identifican con la organización y los esfuerzos que hacen para lograr los objetivos encomendados.

De esta manera, este concepto representa un elemento muy útil para la psicología de las organizaciones, pues se centra en los vínculos generados entre el personal y la organización. Las organizaciones surgen a partir de la necesidad de los seres humanos para alcanzar ciertos objetivos que la acción individual no alcanzaría. Sin embargo, hoy en día las organizaciones que conforman a la sociedad son sistemas complejos que desarrollan las actividades humanas a distintos niveles (Chiavenato, 2011). También ofrecen la oportunidad de alcanzar en equipo, aquellas metas individuales que tiene cada miembro de la misma, siendo capaces de brindar a los trabajadores, el entorno óptimo para que estén intrínsecamente motivados y puedan emplear sus habilidades físicas y/o cognitivas. De este modo, es posible satisfacer necesidades individuales de distintos tipos y lograr que la organización cumpla con sus objetivos (Hackman y Oldham, 1976).

Los recursos humanos son la fuente principal de éxito de las organizaciones por lo que contar con el desarrollo a nivel personal de los empleados (incluyendo la generación del compromiso hacia la organización), representa una ventaja competitiva en el ámbito industrial, ya que otro tipo de recursos como los materiales, pueden adquirirse y gestionarse con mayor facilidad (Arias, 2005; Meyer y Parfyonova, 2009, en Rodríguez y Betanzos, 2011). Así, la personalidad, valores, actitudes y vínculos que establecen los empleados frente a las normas, políticas, procedimientos, valores, etc. de la organización a la cual pertenecen, son temas de interés para los directivos de aquellas organizaciones que pretenden ser más eficientes en el cumplimiento de sus objetivos y metas (Arias, Varela, Loli y Quintana, 2003).

Las numerosas investigaciones enfocadas en el Compromiso Organizacional, han permitido el desarrollo de diversos modelos, con diferentes componentes, que facilitan la conceptualización de esta variable. Cada uno de los componentes tiene características específicas que influyen de manera distinta en el

desempeño de los empleados y por ende, en el funcionamiento de las instituciones. Por lo anterior, desde antes de integrar colaboradores a la organización, es de vital importancia tener en cuenta qué componente del compromiso es el que se desea alcanzar (Arias y Heredia, 2006).

En este proceso de integración, se pone en juego la medida en que los intereses, objetivos y necesidades de ambas partes, lleguen a un equilibrio y además, que la relación entre empleado y empresa sea prolongada (Betanzos y Paz, 2007). Mientras tanto, para el empleado como individuo, el Compromiso Organizacional representa la posibilidad de una estabilidad laboral, que influye en las prestaciones y beneficios sociales que le permitan satisfacer necesidades materiales y psicológicas (reconocimiento, desarrollo de habilidades, estatus, entre otras) (Meyer y Allen, 1991).

Al respecto, se ha encontrado que las instituciones pueden mejorar el compromiso de sus trabajadores por medio de acciones encaminadas principalmente a fomentar las buenas relaciones dentro de la institución o a mejorar las expectativas de promoción dentro de la misma (Álvarez, 2008).

El compromiso se ha convertido en una de las variables más estudiadas del comportamiento organizacional debido a que ha resultado un buen predictor de la rotación y la puntualidad (entre otros) (Mathieu y Zajac, 1990). El Compromiso Organizacional de los trabajadores es uno de los indicadores de actitudes laborales más comúnmente utilizados (Maier y Brunstein, 2001) y que ha sido vinculado, empíricamente, con un mayor rendimiento laboral (Steers, 1977; Mowday, Porter y Dubin, 1974, en Álvarez, 2008), un menor absentismo (Mathieu y Kohler, 1990; Koch y Steers, 1978), una menor rotación (Williams y Hazer, 1986; Price y Mueller, 1981) y una mayor participación e implicación laboral (Brooke, Russell y Price, 1988; Blau, 1985).

Algunos de los hallazgos, arrojan que los empleados comprometidos con la organización para la cual laboran, frecuentemente muestran mayor disposición a cumplir con las políticas organizacionales, tienen buenos registros de asistencia y menores índices de deserción (Lee, Carswell y Allen, 2000). El grado de compromiso puede reflejar el acuerdo del empleado con la visión y metas

organizacionales, su disposición a entregar su esfuerzo para el cumplimiento de éstas y su intención de seguir trabajando en la organización (Davis y Newstrom, 1999).

También se ha encontrado que fomentar el compromiso en los empleados, permite que ellos obtengan cierto bienestar y dirijan su conducta en la realización de acciones encaminadas al incremento en la productividad y competitividad de las organizaciones, así como en la reducción de costos. Tales acciones pueden ser: el trabajo en equipo, responsabilidad, iniciativa y eficiencia (Mathieu y Zajac, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky, 2002, en Grueso 2007; Hislop, 2002). Esto representa la oportunidad de ahorrar recursos económicos que pueden ser utilizados para cubrir otras necesidades y también representa mayor efectividad de las empresas.

Los empleados que son comprometidos y tienen lealtad hacia su organización se encargan de vigilar los intereses de la misma, cuidan de la institución, incrementan su eficiencia y se observa menor rotación de personal y disminución de costos de reclutamiento y capacitación de los nuevos empleados (Mowday, 1998). Incluso cuando existe insatisfacción con el puesto de trabajo, mientras el empleado se encuentre comprometido con la organización, las posibilidades de renuncia son menores en comparación con una situación a la inversa (Robbins, 1999).

El compromiso tiene consecuencias positivas como la reducción de costos en reclutamiento, selección y capacitación de personal debido a la disminución del índice de rotación de personal. Sin embargo, se han hallado consecuencias negativas, como la resistencia a la transformación de la organización, lo que se traduce en problemas de adaptabilidad (Randall, 1987, en Arias y Heredia, 2006).

Entonces, el reto que enfrenta la gestión de los recursos humanos, se centra en crear herramientas útiles que fomenten el hecho de que el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa para conseguir ventajas duraderas. De esta forma, el compromiso representa algo más que la fidelidad a la organización, pues involucra una relación activa

con la institución en la que los individuos están dispuestos a aportar algo de sí, en beneficio de la organización. El compromiso organizacional desde el punto de vista actitudinal y conductual, se encuentran vinculados pero muy diferenciados, indicando que una persona comprometida con su organización es aquella que muestra un comportamiento y una actitud que le hacen pertenecer a la organización (Betanzos, Andrade y Paz, 2006).

2.3 Modelos de Compromiso Organizacional

El proceso de investigación científica del Compromiso Organizacional, ha llevado a la elaboración de distintos modelos que faciliten su análisis y clasificación en distintos tipos. A continuación, se mencionarán los principales modelos y se profundizará en el modelo de tres factores, el cual es marco de referencia para el presente estudio.

La evolución del concepto de Compromiso Organizacional puede verse reflejada en los distintos modelos elaborados para su comprensión. Las investigaciones realizadas al respecto y la ampliación del concepto por medio de diversos enlaces con la organización, ha planteado la multidimensionalidad del Compromiso Organizacional. Dicha multidimensionalidad ha causado controversia, pues se han generado diversas opiniones que establecen los distintos tipos de vínculos creados entre el individuo y la organización que causan el deseo de permanecer en ella (Juaneda y González, 2007).

Existen cuatro principales modelos que han servido como referencia en numerosas investigaciones; cada modelo incluye sus respectivos componentes que explican la forma en que un individuo se vincula con la organización a la que pertenece. Las características principales de estos modelos se describen brevemente en la tabla 3:

Tabla 3

Modelos del Compromiso Organizacional

Modelo y Autores	Factores
Unidimensional Porter, et al., 1974	Afectivo. Fuerza relativa de la identificación de un individuo con una determinada organización, enfatizando que el compromiso representa algo más profundo que la simple lealtad. Se caracteriza por una fuerte creencia y aceptación de objetivos y valores organizacionales, el deseo de invertir esfuerzos en nombre de la organización y un fuerte deseo por continuar perteneciendo a la organización (en Gallardo, 2008).
Dos dimensiones Meyer y Allen, 1984; Mathieu y Zajac, 1990.	Afectivo. Unión emocional de los empleados hacia la organización dada por su identificación, implicación y deseo de permanecer en ella. Normativo. Deriva de la evaluación de los costos que genera el abandonar la organización, tanto por el esfuerzo invertido como por la escasez de alternativas de trabajo existentes.
Tres dimensiones Allen y Meyer, 1990.	Emocional o Afectivo. Grado de identificación que desarrollan los trabajadores con la organización, incluyendo metas y objetivos. Se obtiene cuando se satisfacen las necesidades de los empleados y se cubren sus expectativas. Lazos emocionales generados debido a que disfrutan de su permanencia en la organización. Pertenencia, Intercambio o Compromiso de Continuidad. La percepción de que las oportunidades

(en aspectos económicos, psicológicos y de tiempo) fuera de la empresa se ven reducidas, incrementa el apego con la organización actual. Se consideran variables como la edad, antigüedad y capacitación. Normativo o de Atribución. Alude a la obligación que desarrolla el empleado para permanecer en la organización, basándose en el compromiso establecido por las reglas recíprocas institucionales. Se encuentra la creencia de lealtad a la organización en un sentido moral, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

Cuatro dimensiones
McGee y Ford, 1987.

Se siguen considerando los factores Afectivo y Normativo, mientras que tras un análisis factorial, el componente de Continuidad se distingue en dos dimensiones:

Alto sacrificio. Al abandonar la organización, se evalúa una pérdida del esfuerzo invertido en la organización.

Bajas alternativas. Escasas alternativas de trabajo.

Nota: Adaptado de "Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo" por E. Juaneda y L. González, 2007, *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*, pp.3592-3593.

El compromiso de los colaboradores resulta fundamental para el alcance de los objetivos estratégicos de las empresas. El uso y atribuciones del Compromiso Organizacional a los cuales la literatura especializada hace referencia, tienen varios puntos de convergencia. Todas las definiciones sobre compromiso contienen tres principales características: 1) una atracción afectiva a la organización; 2) una percepción de que separarse de la organización origina

unos determinados costos; y 3) una obligación a mantenerse en la organización (Meyer y Herscovitch, 2001, en González y Guillén, 2008).

2.3.1 Modelo de Tres Factores

Con base en la revisión de los modelos del Compromiso Organizacional, el modelo propuesto por Meyer y Allen (en Arias, 2001) es el que sintetiza la naturaleza del compromiso en el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización. De este modo, es el modelo que ha recibido más soporte y aceptación en nuestros días (Gallardo, 2008), por lo que la presente investigación fundamenta su análisis en el modelo de tres factores. A continuación, se hará una descripción más detallada de cada uno de estos factores y de los principales hallazgos que se han obtenido con relación a ellos.

El modelo de tres factores, explica las diferencias existentes entre cada dimensión del compromiso. Las mismas, se evidencian tanto en las variables que le anteceden como los resultados que les derivan. Es importante conocer e identificar las principales diferencias de cada factor, pues de esta manera, se podrá comprender cuáles son las implicaciones del compromiso a nivel individual y a nivel organizacional, ya que el Compromiso Organizacional es algo que no depende exclusivamente de cada empleado y su personalidad o deseo.

Como parte de la evidencia más importante del modelo, se explica que todos los empleados llegan a experimentar las tres dimensiones del compromiso, aunque en distintos niveles de intensidad. Menciona también que el compromiso inicial que se presenta entre los colaboradores de una empresa, se encuentra definido principalmente por las características individuales como la personalidad y los valores, las experiencias de trabajo previas y las expectativas que tienen de su empleo actual (Arciniega, 2002, en Edel, García y Casiano, 2007)

El compromiso se genera a partir de las experiencias que el empleado viva en la institución y la forma en que la misma, brinde oportunidades a sus colaboradores para promover su desarrollo personal y profesional, así como el hecho de reconocer adecuadamente el esfuerzo, destacando logros cuando ocurren y también, señalando errores pero no con el fin de acusar, sino de guiar y mejorar (O'Reilly y Chatman 1986). A la hora de valorar los resultados de una relación de intercambio, la persona emplea dos criterios de comparación: el nivel de comparación y el nivel de comparación de alternativas. En estos criterios, la teoría de Thibaut y Kelley presentan su principal contribución, pues establecen que las recompensas y los costos no se experimentan como absolutos, sino que la importancia psicológica de la recompensa cambia en función de las experiencias pasadas y las oportunidades disponibles en el presente.

COMPROMISO AFECTIVO

El Compromiso Afectivo hace referencia a la satisfacción de las necesidades y expectativas que tiene una persona respecto a la organización en la que labora (Arias y Heredia, 2006). Puede definirse como el vínculo emocional o afectivo que el trabajador siente hacia su empresa, de tal manera que los trabajadores fuertemente comprometidos, se identifican con su organización y les agrada pertenecer a ella. De esta forma, puede promover en mayor medida, actitudes positivas en los trabajadores (Allen y Meyer, 1990).

Porter, et al. (1974) señalan que el Compromiso Organizacional Afectivo implica un fuerte vínculo entre el individuo y la organización, basado en:

- Una fuerte creencia y aceptación de los objetivos y valores de la organización
- Una disposición a esforzarse de forma considerable en beneficio de la organización
- Un fuerte deseo de seguir siendo miembro de la organización.

Meyer y Allen (1984) emplearon el término "Compromiso Afectivo" para describir algún enlace, el cual surge del deseo del empleado por estar comprometido, no como una obligación o una necesidad financiera. Características demográficas como la edad, sexo, permanencia y escolaridad, han sido relacionadas con el compromiso afectivo sin que estas relaciones hayan sido identificadas en la totalidad de las investigaciones realizadas al respecto (Salancik, 1977), pues tal y como identificó Mottaz (1988 en Meyer y Allen, 1991) los vínculos entre las características demográficas con el Compromiso, son indirectos y desaparecen cuando se tiene control de las recompensas en el trabajo.

Otros factores como orientación al logro, afiliación, etc. se han encontrado relacionadas con el compromiso, donde el principal hallazgo se identifica en la interacción que tienen estos factores con elementos ambientales (Reichers, 1985). Por otro lado, la descentralización de la toma de decisiones y claridad en políticas y procedimientos, pudieran tener influencia sobre el compromiso, teniendo como mediadores experiencias que satisfacen las necesidades de los empleados o que se relacionan con sus valores personales (Meyer y Allen, 1991). De esta forma, los antecedentes del compromiso afectivo, como los anteriormente mencionados, se pueden clasificar en cuatro categorías principales (Mowday, et al.):

- Características personales.
- Características estructurales.
- Características relacionadas con el trabajo
- Experiencias en el trabajo

El Compromiso Afectivo se explica por el contrato psicológico relacional, concluyendo que entre más fuerte sea la orientación relacional del contrato psicológico, más fuerte será el vínculo afectivo del empleado con la organización. Por otro lado, los contratos transaccionales enfocados a corto plazo y en intercambios monetarios, se relacionan de manera negativa con el Compromiso Afectivo, mientras que los contratos balanceados asignan responsabilidades en entre el empleado y la organización. Se correlaciona de manera positiva,

probablemente porque en esta situación de intercambio se ve involucrada la capacidad de las organizaciones para desarrollar y utilizar las competencias de los individuos (Martínez, 2011).

De acuerdo con Ardichvili (2008), cuando el vínculo entre los empleados y su organización, es el Compromiso Afectivo, el personal está dispuesto a realizar esfuerzos extra para actuar con ciudadanía compartiendo su conocimiento con sus compañeros (Tormo y Osca, 2011).

Meyer y Allen (1991) señalan que este tipo de compromiso se identifica cuando los trabajadores quieren permanecer en la organización, es más probable que se esfuercen en beneficio de la misma, que aquellos que necesitan permanecer. Este punto evidencia la ventaja que existe en el Compromiso Afectivo por encima del Compromiso de Continuidad. Pese a que el Compromiso Afectivo ha sido estudiado muy a menudo, se ha encontrado que su análisis no predice la rotación de personal, pues es fácil que se desarrolle al inicio de la relación laboral mas no que sea duradero (Rodríguez y Betanzos, 2011). Sin embargo, se tiene la referencia del trabajo de Rhoades, Einsenberger y Armeli (2001), quienes identificaron que el apoyo organizacional percibido es un factor importante que define la generación del Compromiso Afectivo y sugirieron que el Compromiso Afectivo funciona como mediador de la relación negativa que existe entre el apoyo organizacional percibido y rotación voluntaria.

COMPROMISO NORMATIVO

Wiener (1982) aborda la dimensión normativa del compromiso, en la que se pone de manifiesto el sentimiento de obligación moral de continuar en la organización a la que se pertenece. Gouldner (1960) en su teoría de la reciprocidad o norma moral generalizada, habla de las obligaciones adquiridas en retribución a los beneficios percibidos, como un estado de deuda a largo

plazo, pues de acuerdo con esta norma, las personas deben ayudar a quienes les han ayudado o mínimo no perjudicarlos.

El Compromiso Normativo explica la creencia de lealtad hacia la organización, probablemente originada por los beneficios obtenidos, por lo que existe el deber de actuar con reciprocidad, es decir, existe un precepto moral interno (Arias y Heredia, 2006).

La identificación-implicación de la aceptación de los valores organizacionales por parte del empleado, le conduce a interesarse por el bienestar de la organización. Esto evidencia la unión psicológica que establece el empleado con la organización, compartiendo los valores y destacando que como miembro de la institución, se interesa por su bienestar (Mowday, Steers y Porter, 1979).

Meyer y Parfyonova (2009, en Rodríguez y Betanzos, 2011) proponen una nueva perspectiva teórica en donde el Compromiso Normativo tiene dos enfoques: como deber moral y sentido de deuda, esto con el objetivo de explicar el solapamiento y diferenciación entre sus dimensiones. Esta propuesta pretende aclarar la teoría del Compromiso Organizacional aunque no define perfiles.

El Compromiso Normativo basado en el compromiso moral, se desarrolla en el trascurso de la relación laboral en la cual, la oportunidad de pertenecer a la organización y sus beneficios, son reconocidos y se corresponden con trabajo. El sentido de deuda se presenta tras un beneficio o recompensa que recibe el trabajador por parte de la empresa (Meyer y Parfyonova, 2009, en Rodríguez y Betanzos, 2011).

Bajo estas circunstancias, se observa una relación de reciprocidad: la justicia se hace presente pues el empleado actuará conforme al nivel de congruencia de lo recibido con lo que ha brindado. Si percibe que la organización no le ha retribuido suficiente, estará modificando su eficiencia y generando conductas de riesgo y desleales a la organización. La falta de Compromiso Normativo conlleva frecuentemente efectos negativos, por ejemplo, daños a las instalaciones, fugas de información y pérdidas económicas. Para que haya reciprocidad, debe haber confianza el vínculo moral adquirido por el empleado, el cual se manifiesta con

lealtad y permanencia pese a las mejores opciones de trabajo disponibles, así también como agradecimiento a los beneficios obtenidos por la organización (Rodríguez y Betanzos, 2011).

COMPROMISO DE CONTINUIDAD

El Compromiso de Continuidad se refiere a la concientización de la persona acerca de las inversiones de tiempo y esfuerzo que podrían perderse en caso de abandonar la organización. Se visualizan los costos que esta decisión implicaría y se evalúan en función del coste personal del abandono a causa de las inversiones realizadas y la percepción de escasez de alternativas de empleo (Meyer y Allen, 1984; Allen y Meyer, 1990).

De acuerdo con la teoría del intercambio social y su relación con el compromiso organizacional, Becker (1960) menciona que una persona adquiere compromiso por decisión individual, y cuando esto sucede, se puede observar por medio de acciones y comportamientos en favor de su organización, por ejemplo, la persistencia conductual. Dado que la conducta de compromiso realizada bajo ciertas condiciones, afecta la permanencia de un empleado, se habla del vínculo afectivo. Sobre esta idea, el compromiso se define como actitud que expresa liga emocional psicológica con la organización, identificación con valores y metas organizacionales, con las acciones para contribuir al alcance de las mismas y el deseo de ser parte (Buchanan, 1974, en Rodríguez y Betanzos, 2011; Porter et al., 1974).

En esta dimensión del compromiso se manifiesta una faceta calculadora, pues se evalúa en términos de esfuerzo, según plantean O'Reilly y Chatman (1986), Caldwell, Chatman y O'Reilly (1990) y Eisenberger (1990). Cuando dejar la organización resulta costoso, se crea un "compromiso por omisión" (Becker, 1960).

McGee y Ford (1987) proponen que la dimensión calculada puede estudiarse dividida en dos componentes. El primero es denominado como "alto sacrificio personal", que se asocia con los costos de abandonar la organización, la segunda se conoce como "escasez de alternativas percibidas" y se relaciona con la escasez de posibilidades de encontrar un empleo que pueda ser alternativo al actual. Posteriormente, Meyer, Allen y Gellalty (1990) y Hackett, Bycio y Hausdorf (1994) encontraron evidencia empírica de estos dos factores, sin embargo, la escala de compromiso calculado continuó utilizándose de forma unidimensional.

El Compromiso de Continuidad tiene asociaciones menos significativas con otras variables. Algunas de las relaciones existentes se dan con el tiempo dedicado al trabajo y la intensidad del mismo. La primera es mayor que en el Compromiso Afectivo, sin embargo, la intensidad parece resultar de baja relevancia (Arias y Heredia, 2006).

En una investigación realizada por Rodríguez y Betanzos (2011), aplicando el cuestionario OCQ (Mowdays, Steers y Porter, 1979) y CO de Meyer y Allen para medir el Compromiso de Continuidad, se encontró que el compromiso que conduce a un empleado al sentimiento de apego, mantiene una conducta consistente para no perder beneficios de la organización. También se identificó que en el Compromiso de Continuidad, es probable que el empleado se vea obligado a continuar con la organización cuando el costo del abandono percibido es alto.

Es importante señalar que el compromiso basado en necesidades e inversiones conlleva efectos negativos como disminución de rendimiento, tensión más alta y conflicto trabajo-familia; mientras, el basado en normas morales tiene una relación destacable con la lealtad corporativa (Kondratuk, Hausdorfi y Koravika, 2004).

2.4 Medición del Compromiso Organizacional

Derivado de cada modelo del Compromiso Organizacional, se han generado diferentes enfoques para poder medirlo, en este apartado, se hablará de varios instrumentos que han tenido relevancia en la medición del compromiso y se hablará con detalle, del instrumento de Meyer y Allen (1993), pues es el que fue utilizado para esta investigación.

La conceptualización del compromiso es una de las principales dificultades que tiene este constructo, pues la interpretación del mismo es lo que promueve la disminución en el uso de este concepto (Morrow, 1983; Berjman, 2003; González y Guillén, 2008). Las diferencias en la forma de abordar el estudio del Compromiso Organizacional, puede limitar una comparación precisa de los hallazgos de los numerosos estudios que se han realizado al respecto y el desarrollo de métodos para cuantificar dicho compromiso (Mc Gee y Ford, 1987; Meyer y Allen, 1984).

La medición del Compromiso Organizacional es tan amplia como su variedad de definiciones; las escalas miden de dos a cuatro factores. Grusky (1966) utilizó una escala de cuatro reactivos referentes a antigüedad, identificación con la organización, actitudes hacia los administradores de la organización y actitudes en general hacia la organización. La correlación entre factores fue de .154.

Hrebiniak y Alutto (1972) emplearon una escala que determinaba principalmente, las razones por las cuales un individuo abandona la organización a la que pertenece. Obtuvieron una confiabilidad de .79 pero no añadió validez y confiabilidad a las escalas antes propuestas.

Porter desarrolló un cuestionario basado en una definición del Compromiso, considerándolo como la fuerza relativa de la identificación e involucramiento de un individuo con una organización en particular, que abarca una relación de intercambio en la cual los trabajadores se vinculan con la organización en reciprocidad por ciertas recompensas o pagos que la organización les ha ofrecido

(Porter y Smith, 1970). El Cuestionario de Compromiso Organizacional identifica la obediencia, motivación y la congruencia de los valores personales con los de la organización (intenciones, motivaciones y valores), lo que dio lugar a un trabajo que mostró la variedad en la naturaleza de la variable.

El Cuestionario de Compromiso Organizacional (OCQ por sus iniciales en inglés) está basado en una investigación realizada en 256 empleados de nueve organizaciones diferentes. En este instrumento, se presentaron los primeros datos derivados de hallazgos en psicometría, que permitieran el desarrollo de una técnica más eficaz para medir el Compromiso Organizacional. Para este instrumento se encontraron fiabilidad, confiabilidad test-retest y consistencia interna aceptables (Mowday, Steers y Porter, 1979). Consta de 9 reactivos puntuados en escala tipo likert, que inicia de totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo, con cinco puntuaciones; posee un alfa de .87 (Bayona et al., 2000 en Betanzos, et al., 2006). A este trabajo se le considera como el primer intento sistemático para medir el Compromiso Organizacional, aunque mide únicamente la dimensión afectiva del compromiso.

La primera versión del OCQ estaba constituida por quince reactivos, lo cual hacía de este cuestionario, una herramienta de fácil administración. Sin embargo, algunas críticas se basaron en la falta de homogeneidad y de la predisposición a mostrar más posibles comportamientos como el desempeño y la rotación, en lugar de centrarse en las actitudes. Lo anterior, dio lugar a la versión abreviada que consta sólo de once reactivos (Gallardo, 2008). Wiener y Gechman (1977) utilizaron una técnica diferente que consistía en solicitar a trabajadores voluntarios, la realización de un diario en el que reportaran aquellas actividades relacionadas con el trabajo que hicieran durante el tiempo "personal" y por iniciativa propia. Por medio de un procedimiento de codificación, se estimaba el Compromiso Organizacional (en Mowday, Steers y Porter, 1979).

Villavicencio-Carranza (2006, en Bello y Bibiano, 2009) desarrolló una escala para identificar el nivel de Compromiso Organizacional en empleados Mexicanos. Esta escala de 59 reactivos, posee 8 factores, fue elaborada a partir de la evaluación de 23 palabras relacionadas con el Compromiso Organizacional, las

cuales fueron proporcionadas por 105 profesionistas y 6 expertos en el tema. A partir de 2006 a la fecha, se ha aplicado en más de 800 profesionistas; este instrumento posee una confiabilidad del 96%.

Una escala para medir el Compromiso Organizacional en población mexicana, fue elaborada por Betanzos (2007), el cual está conformado por 19 reactivos integrados en tres escalas: *involucramiento*, *Compromiso Afectivo* y *Compromiso de Continuidad*. Esta escala cuenta con alfas de confiabilidad de 0.874 para involucramiento, 0.87 para Compromiso Afectivo y 0.76 para Compromiso de Continuidad; obteniendo así, una confiabilidad general de .80% (en Nava y Navarro, 2011). El Cuestionario de índice de Compromiso (CIC) fue desarrollado por Jesús Filellea de la Universidad Esade de Barcelona, España. Presenta un índice de confiabilidad de 0.83, cuenta con 48 reactivos con respuestas en escala tipo Likert que parte de "En total desacuerdo" y finaliza con "Totalmente de acuerdo", y ha sido aplicado en más de mil empresas (Muñoz, 2014).

Para medir el Compromiso Organizacional en la presente investigación, se utilizará una traducción-retraducción que fue elaborada por Fernando Arias Galicia en 1998 para medir esta variable en población mexicana. El instrumento está basado en el cuestionario de compromiso personal hacia la organización, elaborado por Meyer y Allen en 1991. Se conforma por 18 reactivos con opción de respuesta en escala tipo Likert de 7 grados que parte de "totalmente en desacuerdo" a "totalmente de acuerdo". Este instrumento mide tres dimensiones: Compromiso Afectivo con una alfa de confiabilidad entre 0.71 a 0.81, Compromiso Normativo entre 0.63 a 0.82 y Compromiso de Continuidad entre 0.47 a 0.48 (Arias, 2001 en Nava y Navarro, 2011).

El desarrollo de este cuestionario se inicia con las investigaciones de Meyer y Allen (1984), donde definieron al compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre el empleado y la organización, influyendo en su decisión de seguir o no trabajando en ella. Partiendo de esta definición propusieron un modelo bidimensional para medir el Compromiso organizacional,

el cual consideraba dos dimensiones: la afectiva y de continuidad (Meyer y Allen, 1984, en Juaneda y González, 2007).

Para el año de 1990, Meyer y Allen añaden una tercera dimensión a su modelo bidimensional, al que llaman "Compromiso Normativo". Esta dimensión se basa en el trabajo de Wiener (1982) y su conceptualización ha sido muy variada desde sus comienzos, pues de manera inicial, se consideraba que esta dimensión del Compromiso, estaba basada en la internalización de presiones normativas para actuar conforme a los intereses de la organización (Wiener, 1982). Posteriormente, el análisis del Compromiso Normativo, se centró en el sentimiento de obligación de permanencia en la organización (Allen y Meyer, 1996) y más tarde, en la reciprocidad de beneficio (Meyer, et al., 2002).

Meyer y Allen (1991) aportaron evidencia de la validez discriminante de los tres componentes de su escala por medio de un análisis factorial exploratorio. Por medio de este análisis encontraron una estructura factorial con tres elementos, los cuales concuerdan con la propuesta inicial. Para medir el Compromiso Organizacional, Meyer y Allen se basaron en su modelo multidimensional y usaron un instrumento de 8 reactivos para cada componente. Posteriormente se eliminaron 2 reactivos por factor, quedando así 6 reactivos por cada componente (Meyer, Allen y Smith, 1993) pero través del tiempo, se han usado ambas escalas (Rodríguez y Betanzos, 2011).

2.5 Relación de Compromiso Organizacional con otras Variables

Puesto que el desarrollo de acciones de mejora es algo complejo, conviene tener en cuenta la relación que tiene el Compromiso Organizacional con diversas variables ya sea a nivel únicamente correlacional, como aquellas que se han identificado como antecedentes y como consecuentes. De este modo, será posible tomar en cuenta todos los elementos que pueden tanto promover, como limitar el desarrollo de un personal comprometido.

El modelo propuesto por Steers (1977) desde el modelo unidimensional, plantea una serie de eventos que fungen como antecedentes y consecuentes del Compromiso Organizacional. Con este trabajo, además de desarrollar un modelo, propone una guía que permite identificar las cuestiones que promueven el compromiso y las posibles consecuencias que conlleva un personal comprometido.



Figura 1. Modelo de Steers. Elaboración propia.

Las diversas investigaciones en torno al Compromiso Organizacional, permiten que actualmente puedan identificarse numerosas variables relacionadas. Cada una de estas variables se vincula de diferente manera con el Compromiso Organizacional, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4

Variables relacionadas con el Compromiso Organizacional.

Antecedentes	Correlaciones	Consecuentes
Individuo	Satisfacción laboral	Rotación y ausentismo
Edad		Involucramiento
Sexo		
Nivel educativo		
Estado civil		
Antigüedad en la organización y en el puesto		
Sueldo		
Valores personales		
Organización		
Clima laboral		
Estructura organizativa		
Horario laboral		
Tipo de contrato		
Trabajo		
Participación en la toma de decisiones		
Apoyo de la organización percibido y roles		
Justicia procedimental		
Relaciones con el líder		
Entorno		
Oportunidades laborales		

Nota: Adaptado de "Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo" por E. Juaneda y L. González, 2007, *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*, pp.3600-3302.

2.5.1 Correlaciones

La variable con la que se ha investigado una correlación con el Compromiso Organizacional, es la satisfacción laboral. Esta variable es de suma importancia pues implica el nivel conformidad del trabajador con relación a su entorno y condiciones de trabajo. Diversas investigaciones se han enfocado en esta relación y en esta sección se mencionarán las conclusiones más relevantes que se han obtenido al respecto.

Satisfacción laboral. La satisfacción laboral ha sido una variable frecuentemente utilizada en la literatura como predictor del Compromiso Organizacional (Mathieu y Zajac, 1990). Con relación a esta variable, existe evidencia empírica apunta a que los trabajadores más satisfechos tienden a estar más comprometidos (Barling, Wade y Fullagar, 1990; Sherer y Morishima, 1989).

Mathieu (1991) examinó los antecedentes del Compromiso Organizacional y de la satisfacción laboral en cadetes de la armada y marina, durante el entrenamiento. Los antecedentes teorizados influían significativamente con el compromiso a través de la satisfacción. Las características de entrenamiento (variedad, desafío, autonomía, retroalimentación, trato con los demás) determinaban directa y positivamente la satisfacción laboral, pero en forma negativa con la tensión de rol. La satisfacción y el compromiso se relacionaban recíprocamente, siendo mayor el efecto de satisfacción.

La investigación de Morrison (1997), reveló que la satisfacción en las franquicias tiene una correlación positiva, la relación de satisfacción y ejecución se encontró mayor que la encontrada en investigaciones precedentes a la citada. El Compromiso Organizacional y satisfacción laboral han sido reportados invariablemente con una correlación positiva (Bluedorn 1982; Clegg 1983; Hackett, Bycio, Hausdorft, 1994).

El compromiso puede analizarse no sólo desde la expresión de las creencias y opiniones de las personas, sino desde sus acciones. Desde este enfoque, el compromiso se distingue de la satisfacción laboral por ser un concepto global,

reflejando una respuesta afectiva a la organización completa. Por su parte, la satisfacción laboral representa la respuesta a uno o varios aspectos de un trabajo en particular. Debido a lo anterior, el compromiso enfatiza el apego hacia la organización incluyendo los valores y metas de la misma, mientras que la satisfacción laboral se enfoca a las labores que forman parte de las obligaciones de los empleados (Mowdays, Steers y Porter, 1979).

Además, el Compromiso Organizacional podría ser más estable a lo largo del tiempo de lo que podría ser la satisfacción. Los sucesos cotidianos en el lugar de trabajo, pueden afectar el nivel de satisfacción, no así la decisión de los empleados de seguir perteneciendo a la organización. De acuerdo con los hallazgos de Porter, et al., (1974, en Juaneda y González, 2007), las actitudes que conforman el compromiso pueden aparecer lentamente, pero de forma consistente con el paso del tiempo dadas las creencias que se pueden ir forjando acerca de su relación con la institución. Por otro lado, la satisfacción tiene diferentes niveles a lo largo de un plazo determinado, pues las respuestas a los eventos en el ambiente laboral, se dan de manera más inmediata (Mowdays, Steers y Porter, 1979).

2.5.2 Variables Antecedentes

Existen factores que pueden fungir como antecedentes del Compromiso Organizacional. Es importante identificarlos pues se ha encontrado que estos antecedentes provienen tanto del individuo, como de la organización, el trabajo desarrollado y el entorno. Estos hallazgos aportan información más detallada, acerca de la manera en que se puede o no desarrollar el compromiso hacia la organización, y de qué tipo.

Existen diversos estudios que han identificado diferentes variables relacionadas con el Compromiso Organizacional, tales como características personales o del trabajo, experiencias laborales, tamaño y estructura de la organización (Caldwell, Chatman y O'Reilly, 1990). De igual manera, el Compromiso

Organizacional ha llegado considerarse de manera especial, como una variable consecuente de factores personales del trabajador (Mathieu y Zajac, 1990), características de trabajo (Bishop y Scott, 2000), medio ambiente laboral (Meyer y Allen, 1977) y roles (Black, Mendenhall y Oddou, 1991).

Los antecedentes del Compromiso Organizacional son diversos en naturaleza y origen. En el estudio de Steers, el compromiso fue influenciado por la necesidad de pertenencia, actitudes grupales hacia la organización, escolaridad (inversamente), dependencia de la organización, importancia personal para la organización percibida e identidad de la tarea. Un tema común en las variables mencionadas es la noción de intercambio (March y Simon, 1958; Hrebiniak and Alutto, 1972 en Steers, 1977). De acuerdo con Meyer y Allen (1991), la permanencia en una organización puede deberse a la necesidad, el deseo o el deber, dando así como resultado, Compromiso Organizacional de diferente naturaleza.

El enfoque emocional del comportamiento organizacional, hace énfasis en la percepción del empleado de compartir los valores de la organización con los de su persona. De acuerdo con el Cuestionario de Compromiso Organizacional desarrollado por Porter, et al. (1974), éste tipo de compromiso está influido por las características personales y del trabajo, de las experiencias dentro del ambiente laboral, ausentismo y rotación. Kelman (1958) menciona que la obediencia, identificación e internalización, son los agentes predecesores del Compromiso Organizacional (Caldwell, Chatman y O'Reilly, 1990).

Otro de los puntos de vista para abordar el Compromiso Organizacional, es aquél que se centra en una actitud calculadora sobre los beneficios que conlleva permanecer en una institución. Los beneficios al respecto son de tipo económico, en el que la expectativa de una buena recompensa, motiva a un mejor desempeño (Campbell, Dunette, Lawler y Weick, 1970; Etzioni, 1961; Katz y Kant, 1989; Porter y Lawler, 1968; Vroor, 1964, en Eisenberger, Fasolo y Davis-LaMastro, 1990).

De acuerdo con Meyer y Allen (1997, en Vargas, Soto y Rosas, 2014), el Compromiso Organizacional tiene variables antecedentes de tres tipos:

- 1) Personales. Sexo, edad, antigüedad en el puesto y en la institución, expectativas en el trabajo, responsabilidades familiares, motivación, etc.
- 2) Organizacionales. La naturaleza del trabajo, políticas de recursos humanos, descripción de puesto, la comunicación, los estilos de liderazgo de los mandos, el grado de participación en la organización, entre otros.
- 3) Del entorno. Oportunidades laborales.

Muñoz (2014), propone una clasificación similar de los orígenes del Compromiso Organizacional:

- A) Personales: se originan desde el autoestima, necesidad de logro y de poder, edad, escolaridad, estrés, satisfacción con la vida, etcétera es decir, comprende todo aquello que integra a un individuo como persona.
- B) Del trabajo: ya que es donde la personalidad del individuo desempeña un papel importante, pues debe sentir el trabajo como un reto, debe identificarse con la tarea, retroinformación, etc.
- C) Experiencias en el trabajo: se refiere a las interacciones que se llevan a cabo en un grupo de trabajo, entran distintos factores como las actitudes de grupo, la percepción sobre la propia importancia dentro de la organización, así como las inversiones de tiempo, esfuerzo y de cualquier otra índole; las expectativas de recompensa, la confianza hacia la organización, etc. En este origen, la socialización cumple un rol fundamental (Arias, 2005, en Muñoz, 2014).

Los hallazgos respecto a las variables antecedentes al Compromiso Organizacional se pueden clasificar en las relacionadas con el individuo, la organización, el trabajo desarrollado y el entorno. En cada una de estas categorías, están involucradas distintas variables, las cuales se describirán a continuación.

El individuo

Edad. La correlación positiva de la edad con el grado de compromiso se ha justificado con base en la correlación de esta variable con la antigüedad en la organización; los trabajadores de mayor edad tienden a permanecer más tiempo en la empresa, probablemente por una mayor socialización dentro de la organización (Uribe, Contreras, Sánchez y García, 2008). Mathieu y Zajac (1990, en Nieto, 2004), describen que los trabajadores mayores llegan a estar más comprometidos actitudinalmente hacia una organización y tienen mayor satisfacción con su trabajo, habiendo recibido mejores puestos y teniendo cognoscitivamente justificada, su permanencia en la organización.

Sexo. La relación del compromiso con el sexo no ha sido claramente establecida, de forma que pueden encontrarse estudios que muestren que las mujeres están más comprometidas, ya que se enfrentan a una superación de más barreras (Baugh, 1990). Sin embargo hay otros estudios cuyas conclusiones enuncian lo contrario (Aranya, Kushnir y Valency, 1986) y otros, que no encuentran diferencias significativas (Jacobsen, 2000). Según Nystrom (1990), la edad y el sexo no resultaron predictores del Compromiso Organizacional.

Nivel educativo. Mowday, Porter y Steers (1982) justifican una relación negativa basándose en que los individuos con un mayor nivel de educativo, tienen mayores expectativas que la empresa no es capaz de cumplir, o bien, tienen más oportunidades laborales y probablemente, lleguen a arraigarse menos en cualquier posición o empresa. De acuerdo con la percepción del empleado, difícilmente una organización logra recompensar de manera "justa" a alguien con un alto nivel educativo, pues el compromiso puede darse más hacia su carrera o giro profesional.

Estado Civil. De manera general, los empresarios consideran que los trabajadores casados y/o con hijos están más comprometidos y son más responsables, pues dependen de la organización para solventar sus

responsabilidades económicas (Martin y Bennett, 1996). Elloy y Flynn (1998, en Nieto, 2004), descubrieron que en aquellos matrimonios donde ambos trabajan, los que tienen hijos, tienen más Compromiso Organizacional e involucramiento en el trabajo que los que no tienen hijos. Sin embargo, estos empleados experimentan un mayor conflicto entre su vida laboral y personal, pues tienen menos tiempo y energía que dedicar a la organización (en términos de compromiso) y de acuerdo con la teoría de inclusión parcial, podría afectar de manera negativa al Compromiso Organizacional (Mathieu y Zajac, 1990).

Antigüedad en la Organización y Antigüedad en el Puesto. De acuerdo con Martínez-Lugo (1988) el Compromiso Organizacional y la edad tienen una relación positiva, aunque no se encontró relación alguna entre el Compromiso Organizacional y los años desempeñándose en el puesto, ni con el locus de control. Con el paso del tiempo, se generan vínculos más cercanos con la institución y los compañeros de trabajo. La antigüedad en el trabajo brinda ventajas que tienden a crear actitudes de trabajo más positivas, a la vez que las oportunidades en el mercado de trabajo disminuyen con la edad, resultando en un fuerte vínculo con el empleo actual. A mayor antigüedad del individuo dentro de la empresa, mayor es el grado de compromiso dado el nivel de socialización (Hellriegel y cols., 1999).

La organización

Clima de trabajo. La naturaleza de la influencia entre las políticas y prácticas de gestión del capital humano, sobre el compromiso de los empleados, puede ser determinada por la percepción que los empleados tienen del funcionamiento de dichas prácticas (Meyer y Smith, 2000, en Grueso 2007). El compromiso se relaciona positivamente con el clima organizacional (Chiang, Salazar, Nuñez y Martín, 2009), el impacto de las buenas prácticas de formación del personal (Grueso, 2007) y con el estrés ocupacional (Cabrera y Urbiola, 2012).

Estructura organizativa. Ciertas estrategias aplicadas al capital humano, desarrolladas con el propósito de generar Compromiso Organizacional, pueden

optimizar a su vez, las iniciativas de introducir flexibilidad en la organización (Vargas, Soto y Rosas, 2014). De acuerdo con la teoría basada en los recursos, cuanto mayor sea el grado de flexibilidad, mayor será el efecto positivo del modelo del capital humano basado en el compromiso de los empleados sobre los resultados (Roca, Beltrán-Martín, Escrig y Bou, 2005). Quienes ocupan posiciones superiores en el organigrama, tienden a tener mejores actitudes que aquéllos que ocupan puestos más bajos (Tilly, 1996, en Álvarez, 2008).

Horario laboral. El Compromiso Organizacional se ha estudiado con base en el número de horas trabajadas (Tansky, Gallagher y Wetzel, 1997), pues entre más sean las horas trabajadas, más intensas pueden ser las prácticas de socialización que incrementen los niveles de compromiso individual (Caldwell, Chatman y O'Reilly, 1990). Esto se ha encontrado en trabajadores a tiempo completo además de una correlación positiva entre el compromiso y la antigüedad en la empresa (Martin y Hafer, 1995; Wetzel, Soloshy y Gallagher, 1990). En trabajadores a tiempo parcial, únicamente se encontró una correlación significativa y positiva del compromiso con el hecho de ocupar un puesto de dirección y/o supervisión (Uribe, Contreras, Sánchez y García, 2008).

Actualmente podría valorarse más la flexibilidad y autonomía que permite el empleo a tiempo parcial por la facilidad al momento de hacer compatible la vida familiar con las obligaciones en el trabajo (Heiligers y Hingstman, 2000; Fisher, Schoenfeldt y Shaw, 1990).

Tipo de contrato. De acuerdo con los hallazgos procedentes de la investigación de Gutiérrez y Olvera (2010), en la cual participó personal que laboraba en una dependencia gubernamental de México, el personal de base se encuentra vinculado emocionalmente en mayor medida que el personal de confianza, probablemente por la protección sindical que implica (Macías, 2005). Además, el personal de base presenta una tendencia a obtener mejores resultados en comparación de los empleados de confianza, pues éstos tienen una menor estabilidad relacionada con las prestaciones (García, 2005 en Toro, 2009).

Trabajo desarrollado

Participación en toma de decisiones. El desarrollo interno de los empleados, la comunicación abierta e intensiva entre directivos y empleados; la participación de los empleados en la toma de decisiones y el reconocimiento explícito de la cooperación de los empleados, se han identificado como factores elementales para la generación de un personal más comprometido con la organización (Kelliber y Perrett, 2002; Bowen y Ford, 2002; Writhg y Snell, 1998, en Vargas, Soto y Rosas, 2014).

Apoyo de la organización, apoyo percibido y roles. Los empleados que se sienten apoyados se muestran implicados y comprometidos. Fuertes carreras organizacionales y sistemas de recompensa se relacionan con mayores niveles de compromiso basado en obediencia (Caldwell, Chatman y O'Reilly, 1990). Chiaburu y Harrison (2008) confirman la influencia positiva del apoyo de los compañeros en las actitudes de los empleados hacia su organización y Ng y Sorensen (2008) encontraron que el apoyo de supervisores y compañeros está relacionado con la implicación afectiva de los empleados (Tormo y Osca, 2011). El hecho de que no se haya encontrado una relación entre el compromiso con el salario percibido, revela que el compromiso no se "compra, sino que se genera por la reciprocidad de las organizaciones" (Arias y Heredia, 2006). Nystrom (1990) encontró que la calidad en los ascensos coincide con un mayor compromiso.

El Compromiso Normativo y Afectivo se correlacionaron positivamente con apoyo del líder o superior inmediato, la intención de permanecer en una organización, claridad de roles, percepción de contribución al logro de objetivos, reconocimiento del trabajo, expresión de sentimientos, complejidad de la tarea, tiempo dedicado al trabajo e intensidad del trabajo. Por otro lado, se encontró una relación negativa con búsqueda de otro empleo (Arias Galicia, 2005).

Justicia procedimental. El modelo de Meyer y Allen (1997, en Vargas, Soto y Rosas, 2014), está basado en las múltiples herramientas para la gestión del

capital humano (enfocados en la selección, incentivos, formación y desarrollo, recompensas, entre otras). También menciona que el modelo de gestión del capital humano basado en el Compromiso Organizacional, genera resultados positivos cuando la vinculación entre prácticas y compromiso, se percibe por los empleados como una base sólida y definida por la percepción de soporte organizativo, justicia procedimental y confianza en la organización.

Relaciones con el líder. Fullagar, et al. (1995) hallaron en una investigación longitudinal de un año, que la socialización dentro del ambiente laboral se relacionaba más con el compromiso hacia el sindicato, debido a las reuniones y actividades varias que iban encaminadas a este compromiso. Así, el día a día en las organizaciones tiene más impacto que la inducción formal que proporciona la organización (en Arias y Heredia, 2006).

El entorno

Oportunidades laborales. Según Baron y Greenberg (1995, en Cardozo y Goncalvez, 1998), los niveles de compromiso personal hacia la organización por parte de los empleados, se relaciona con la medida en la cual, el individuo percibe la existencia de alternativas u oportunidades de empleo que le lleven a dejar la institución para la cual se encuentra trabajando.

2.5.3 Variables Consecuentes

El conocer acerca de las características que se vinculan con el Compromiso Organizacional, es parte fundamental de la investigación al respecto, cuyo propósito se basa en encontrar las consecuencias de generar dicho compromiso. De acuerdo con el tipo de compromiso del que se trate, se pueden tener expectativas distintas tanto para el individuo, como para la organización.

En 1977, Steers analizó las consecuencias del Compromiso Organizacional, partiendo de la influencia que tienen las características personales, las del trabajo y las experiencias laborales. Mowday, Porter y Dubin (1974, en Álvarez, 2008) sugieren que los empleados comprometidos tienen un mejor desempeño en comparación con aquellos que no. De la misma forma, el compromiso resulta un indicador de la eficiencia organizacional (Schein, 1970; Steers, 1975). Estos hallazgos representan aportes importantes tanto para la teoría de la psicología organizacional, como para la práctica cotidiana de la gestión empresarial.

Rotación / Ausentismo. Dadas las características del Compromiso Organizacional, las consecuencias que parten de un personal comprometido son diversas y se relacionan entre sí. El Compromiso Organizacional tiene tanto consecuencias positivas como negativas; dentro de las positivas se encuentran la reducción de costos en reclutamiento, selección y capacitación de personal, debido a la disminución del índice de rotación de personal (Arias y Heredia, 2006); Como consecuencias negativas, puede mencionarse que cuando el personal está altamente comprometido, puede ser resistente al cambio y transformación de la organización, lo que se traduce en problemas de adaptabilidad (Randall, 1987, en Arias y Heredia 2006).

Las investigaciones confirman que el Compromiso Organizacional genera como consecuencias, un bajo ausentismo y rotación de personal (Robbins y Coulter, 2005), se relaciona con un mayor desarrollo, y disminución en intención de renuncia (Ko, Price y Mueller, 1997), mejores resultados financieros en la organización (Rucci, Kim y Quin, 1998) e incluso un incremento en la productividad del personal (Keller, 1997).

Asimismo, se puede destacar que el Compromiso Organizacional y sus tres componentes (Afectivo, de Continuidad y Normativo), han sido ampliamente estudiados por considerarse potentes indicadores de la rotación de personal, encontrando una fuerte y negativa relación entre ellos (Lin y Ma, 2004; Susskind, Borchgrevonk, Kacmar y Brymer, 2000; Van Breukelen, Van der Vlist y Steensma, 2004).

Involucramiento. Guerrero y Herrbach (2009, en Tormo y Osca, 2011) analizaron los antecedentes del involucramiento desde la teoría del intercambio social y observaron que el apoyo prestado a los empleados está vinculado con el involucramiento mostrado hacia su organización. En algunos estudios se ha encontrado un mayor involucramiento del personal comprometido, en los procedimientos de la empresa, mayor motivación, conducta pro social, afecto positivo y fidelidad. Por otro lado, menor ausentismo y rotación, además de mayor y mejor desempeño de los empleados (Caldwell, Chatman O'Reilly; Mowday, Porter y Steers, 1982).

Los empleados comprometidos presentan conductas que van más allá de sus roles en el trabajo, ya que se muestran más innovadores y creativos. Esto representa una ventaja para la competitividad de la organización, además, el Compromiso Organizacional promueve la disminución en la rotación de personal, la cual podría a su vez, promover la productividad y calidad de los productos que ofrece la organización (Mathieu y Zajac, 1990).

La identificación que tiene el personal de una empresa con los objetivos organizacionales de una institución, puede permitir el análisis de la lealtad y vinculación de los empleados con su lugar de trabajo, para intervenir e incrementar las probabilidades de retener el personal. El compromiso se relaciona positiva y significativamente con las conductas de compartir conocimiento, aunque este efecto desaparece cuando en el modelo propuesto, se consideran otras variables (Guerrero y Herrbach, 2009).

Cabrera (2006, en Tormo y Osca, 2011); Golden y Raghuram (2010) reportaron que el Compromiso Afectivo con la organización, se relaciona positivamente con que los empleados (teletrabajadores) compartan su conocimiento con sus compañeros; otro ejemplo es el de Han, Chiang y Chang (2010), cuyo estudio fue realizado en empresas de alta tecnología y obtuvo conclusiones similares. En España, Camelo, García y Sousa (2010, en Tormo y Osca, 2011) con una muestra de 87 empresas innovadoras, observaron que el Compromiso Afectivo es un factor motivacional para que se compartan los conocimientos y funge como

mediador entre las prácticas de recursos humanos de alta implicación y esta variable.

Finalmente, hay estudios que sustentan la relación entre compromiso y desempeño (Baugh y Roberts, 1994; Benkoff, 1997; Ward y Davis, 1995), sin embargo, los resultados no han sido contundentes.

2.6 Investigación del Compromiso Organizacional en México

Con respecto al Compromiso Organizacional, existen conclusiones provenientes en estudios realizados en distintos países que son generalizables a otras culturas. Sin embargo, al realizar esta investigación con trabajadores mexicanos, es importante tener claro el marco de referencia disponible para esta población, la cual tiene características particulares que puedan marcar la diferencia con respecto a otros países.

En México, se han realizado diversos estudios acerca del Compromiso Organizacional, haciendo uso principalmente del modelo de Meyer y Allen. Harrison y Hubbard (1998) realizaron una investigación con trabajadores de una empresa en Monterrey y encontraron que las mujeres eran menos comprometidas con la organización en la que trabajan; la edad correlacionaba con el compromiso y no existía relación entre compromiso y nivel educativo. Dieron importancia a factores situacionales como el trabajo, remuneración y relación con supervisores y compañeros de trabajo.

De acuerdo con una investigación que realizó en trabajadores de una institución bancaria, Zapata (2000) indica que la satisfacción de las necesidades del empleado como de la organización, impacta en el grado de sentido de pertenencia que puede tener el colaborador. Señala la importancia de la motivación, indicando que si la relación entre el colaborador y la empresa se basa en lo económico, el compromiso hacia la organización es frágil. Concluye

también, que el ofrecimiento de un plan de vida y carrera basado en el perfil y necesidades de los empleados, se relaciona con un incremento del Compromiso Organizacional y motivación en ellos.

Utilizando el cuestionario de Mowday, et al. (1979), Littlewood (2000, en Betanzos, 2007) estudió el Compromiso Organizacional en estudiantes de universidades privadas. Este estudio concluye que cuando los estudiantes perciben apoyo por parte de su universidad, sienten un fuerte deseo de permanencia. Rasgos de personalidad como la afabilidad y empatía, tienen relación con el Compromiso Organizacional.

Belausteguigoitia (2000) detectó la influencia del clima organizacional en el Compromiso Organizacional y el esfuerzo en miembros de empresas familiares mexicanas. Es mayor el grado en que un individuo se involucra emocionalmente con su empresa y establece lazos emocionales con la misma, al percibir un clima organizacional favorable en las dimensiones de:

- Claridad del rol
- Contribución personal
- Trabajo como reto
- Expresión de los propios sentimientos

También halló una percepción no favorable de la dimensión del clima, relativa a apoyo superior inmediato. Identificó que existen correlaciones estadísticamente significativas entre el compromiso y clima organizacional (específicamente con Compromiso Afectivo y Normativo), el esfuerzo e intensidad del trabajo. En variables demográficas, encontró que existe un mayor Compromiso Afectivo, Normativo y de Continuidad en personas con mayor edad y en hombres (en Vargas, Soto y Rosas, 2014).

Con respecto al Compromiso Afectivo y Normativo, estos se asocian con un alto nivel jerárquico, relación cercana con familiares o propietarios de la organización y quienes poseen acciones, así como en personal que trabaja en empresas micro, pequeñas o medianas. También, un alto Compromiso Afectivo o Normativo se

relaciona con colaboradores de empresas familiares, respecto a las no familiares. En cuanto al Compromiso Normativo, Belausteguigoitia (2000) identificó que se relaciona con una mayor antigüedad en la organización.

Nieto (2004) investigó el compromiso y su relación con la satisfacción laboral, en una organización del sector privado, encontrando una relación moderada entre las mismas. Además, halló que el sueldo y escolaridad influyen en los puntajes obtenidos para el compromiso y satisfacción. Tejada y Arias (2005), investigaron su relación con las prácticas organizacionales, comprobando que la vinculación más fuerte con la empresa, se da en el Compromiso Afectivo.

Tras una investigación realizada en una organización del sector privado, se concluyó que el diagnóstico del clima y del índice de Compromiso Organizacional en las empresas, favorece el diseño de un plan de mejora de toma de decisiones en recursos humanos. Lo anterior, partiendo de la premisa que considera importante el grado del conocimiento del clima y del índice de Compromiso Organizacional, facilita una mayor efectividad organizacional (Magaña, 2005).

La investigación de Arciniega y González (2006), indica que el Compromiso de Continuidad tiene una alta correlación con el empoderamiento y satisfacción con el pago. Encontraron que las variables situacionales como el conocimiento de los objetivos organizacionales, seguridad laboral, empoderamiento, apertura al cambio y la auto-trascendencia, son predictores del Compromiso Afectivo. Los valores relacionados con aspectos económicos, predicen el Compromiso de Continuidad, mientras que la apertura al cambio y auto-superación, predicen el Compromiso Normativo. Concluyen que el compromiso se basa en sentimientos de gratitud y no tanto de lealtad, también que las prácticas organizacionales tienen una mayor influencia en el desarrollo del Compromiso Organizacional, aún por encima de los valores.

El *outsourcing* como relación contractual, también se ha estudiado en conjunto con el Compromiso Organizacional. García (2006) realizó un estudio con las variables mencionadas, encontrando que no existía relación estadísticamente significativa entre las empresas cliente y contratante, probablemente porque la

prioridad de los respondientes se halla en la remuneración. Con esta misma población, se analizó el Compromiso Organizacional y su relación con variables sociodemográficas, encontrándose que en sexo, edad, estado civil, escolaridad, puesto y sueldo, no hay diferencias estadísticamente significativas con el Compromiso Organizacional, tanto hacia la empresa cliente como hacia la empresa *outsourc*e (García, 2006).

Los empleados mayores de 27 años presentan un alto Compromiso Afectivo y los empleados de nivel bachillerato tienen mayor Compromiso de Continuidad que los que contaban con escolaridad igual o superior a nivel licenciatura. Tener dependientes económicos deriva en el desarrollo de un mayor compromiso y continuidad (Betanzos, 2007).

Edel, García y Casiano (2007), quienes estudiaron la relación del compromiso con el clima organizacional en una institución educativa de Veracruz, no hallaron una relación significativa entre estas variables. Ramos (2005) analizó la relación del compromiso con el desempeño docente, en un grupo de profesores de la Universidad de Colima y encontró que de los tres componentes, el Afectivo presentó una correlación alta y positiva con este factor, en segundo lugar el Normativo y en tercero, el de Continuidad.

En una población de enfermeras tanto del sector privado como del público, se encontraron diferencias entre ambos grupos en el nivel de compromiso, siendo mayor en las enfermeras del sector privado (Bello y Bibiano, 2009). Ríos, Rayos y Ferrer (2010), analizaron el *empowerment* como un predictor del Compromiso Organizacional en Pymes de la ciudad de Celaya, hallando que sólo el componente Afectivo tiene un impacto directo.

Gutiérrez y Olvera (2010) estudiaron el Compromiso Organizacional y su relación con el clima laboral, y aunque concluyeron que no hay una correlación directa entre ambas variables, encontraron asociación entre el Compromiso Normativo y los factores de clima apoyo del supervisor y autonomía. También identificaron que la edad y la escolaridad, tienen una relación negativa con el Compromiso de Continuidad y que la antigüedad en la organización y en el puesto, se relacionan de forma negativa con el Compromiso Normativo.

Nava y Navarro (2011), encontraron una relación estadísticamente significativa entre la personalidad y el Compromiso Organizacional. Las personas extrovertidas tienden a involucrarse más y presentan un componente Afectivo y Compromiso Normativo elevado. Con relación al factor de aceptabilidad, hallaron una relación positiva con los factores de involucramiento, Compromiso Afectivo, de Continuidad y Normativo. En el sector público, Benítez y Morales (2011) encontraron una correlación inversa entre el Compromiso Organizacional (total y en sus componentes Normativo, Afectivo y de Continuidad) y la intención de rotación. En cuanto a las variables clasificatorias, encontraron que entre más alto sea el nivel de escolaridad, mayor será el Compromiso Organizacional, haciéndose más notorio en el Compromiso Normativo, mientras que la cantidad de hijos se relaciona de manera positiva con el nivel de compromiso hacia una organización.

Castro (2012) identificó que no había relación estadísticamente significativa entre el Compromiso Organizacional y la solidaridad-reciprocidad en trabajadores de una institución social-solidaria, hallando además, que el nivel de Compromiso Normativo se correlaciona de manera positiva con la escolaridad y edad de los participantes.

También, se ha investigado la relación entre los estilos de liderazgo y el Compromiso Organizacional, identificando una correlación positiva entre el liderazgo transformacional y el compromiso, así como entre la edad y el Compromiso Afectivo (Castañeda, 2012).

La conceptualización del Compromiso Normativo en México se conforma por las siguientes características: el Compromiso Normativo se experimenta como el cumplimiento a reglas y políticas organizacionales establecidas previamente, el cumplimiento de cada una de las tareas por las que se fue contratado en tiempo y forma. Este tipo de compromiso se experimenta con satisfacción y el seguimiento de actividades se lleva a cabo por convicción y de forma voluntaria, donde la única obligación laboral se relaciona con la confidencialidad de información y prácticas internas de la organización. Dicha confidencialidad

representa una condición impuesta, más bien la responsabilidad (Rodríguez y Betanzos, 2011).

CAPÍTULO

3

Relación entre Maquiavelismo y Compromiso Organizacional

CAPÍTULO 3. RELACIÓN ENTRE MAQUIAVELISMO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Tras haber abordado el marco teórico que describe las características del Maquiavelismo y el Compromiso Organizacional, se expondrán las características de las personas que laboran para diferentes organizaciones. De este modo, se podrán comprender los diferentes resultados que han derivado de investigaciones realizadas con respecto a la relación entre Maquiavelismo y Compromiso Organizacional, los antecedentes que hay respecto a la relación de estas dos variables en población mexicana, para finalmente, dar lugar a la pregunta de investigación.

Partiendo de que el ser humano es social por naturaleza, podemos encontrar aquí, una de las bases sobre la cual se puede analizar la conducta en las personas. El hombre es capaz de desarrollarse plenamente cuando su entorno social, permite satisfacer gran parte de sus necesidades, por lo cual, la interacción con otras personas está basada en la adquisición de algún tipo de recompensa (Kimble, et al., 2002). Las necesidades son carencias de tipo fisiológico, psicológico o social, que una persona experimenta en un momento determinado. Estas carencias generan tensión e incomodidad en el individuo, por lo cual pueden impulsarle a esforzarse por reducir las o eliminarlas (Hellriegel y Slocum, 2009). Dentro de las organizaciones, lo anterior puede observarse cuando se distingue que la interacción entre empleado-empresa tiene como fundamento, un intercambio de recompensas. Es decir, el individuo ofrece su trabajo, conocimientos y habilidades a cambio de un conjunto de respuestas por parte de la institución que le puedan permitir satisfacer las necesidades personales de manera directa o indirecta, tales como el sueldo o el desarrollo profesional (Quintanilla y Bonavía, 2005). Vroom (1964) plantea que las ideas respecto a lo que se va a obtener tras la inversión de cierta cantidad de esfuerzo, afecta el desempeño y determina la motivación que tiene una persona para el trabajo. Dentro de este modelo es importante que las organizaciones tomen en cuenta ciertos lineamientos, tales como los resultados que se valoran en los empleados definiendo el concepto de "buen desempeño"; que los resultados deseables sean

alcanzables, que las consecuencias de los actos de los empleados estén claramente relacionadas con los objetivos organizacionales y que las recompensas tengan valor para el empleado (Chiavenato, 2009).

Este tipo de procesos pueden ser explicados por medio de la teoría del intercambio social, la cual considera que el hedonismo es un rasgo esencial de la naturaleza humana, por lo que resulta un elemento fundamental en las relaciones sociales que se mantienen con base en las recompensas que proporcionan. Además, esta teoría concluye que el individualismo es el principio explicativo en las ciencias sociales, para lo cual propone que es necesario entender las relaciones sociales, a partir de las necesidades que tienen los participantes de las mismas. Existen diferentes enfoques para abordar esta teoría, sin embargo, todas convergen en los siguientes puntos (Quintanilla y Bonavía, 2005):

1. Su dependencia teórica del hedonismo individualista
2. Reduccionismo psicológico en donde no se niega la existencia de una estructura de normas en sociedad aunque lo verdaderamente importante son los cálculos individuales realizados.
3. Suponer una racionalidad calculadora en la toma de decisiones en humanos.

Dessler (2009), menciona que la teoría del intercambio social, permite comprender el proceso por el cual la gente hace una evaluación costo-beneficio, basándose en sus propios intereses, ya sea de manera individual o formando parte de una organización. Los procesos de intercambio, constituyen el fundamento de las relaciones interpersonales, agregando que a partir de estos procesos, se generan nuevas formas de relación que dan pie a la generación de estructuras sociales (Blau, 1964 en Morales 1978).

Las actitudes que se tienen frente a las situaciones presentadas por el medio, son una gran combinación de variables que pueden resumirse en personalidad y motivación. En este punto, puede fundamentarse el análisis del maquiavelismo como característica personal, que influye directamente con el tipo de motivaciones y la forma de conducirse ante los diversos eventos que se

presentan en el ambiente organizacional. Son la disposición tras una evaluación favorable o desfavorable, de los objetos, personas o eventos. Evidencian la manera en cómo se siente alguien respecto de algo y se conforman de tres elementos principales (Robbins y Judge, 2009):

- 1) Cognición. Creencia de cómo son las cosas, situando el escenario para el componente afectivo.
- 2) Afecto. Parte emocional o sentimental de una actitud.
- 3) Comportamiento. Es la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo.

Para las organizaciones, las actitudes más relevantes e investigadas son las que se relacionan con el desempeño, algunas de ellas son (Hellriegel y Slocum, 2009):

- Esperanza: Determinación y fuerza de sus medios para alcanzar sus metas.
- Involucramiento en el trabajo. Grado en el que una persona se identifica de manera psicológica con su empleo y encuentra en su desempeño, beneficios para sí misma.
- Satisfacción laboral. Grado en que las personas encuentran en su trabajo, sensaciones positivas y la satisfacción de sus necesidades. Se vincula con la permanencia de los empleados en su puesto y con una baja rotación de personal.
- Compromiso con la organización. Fortaleza de la participación de un empleado en la organización y forma en que se identifica con ella, especialmente las metas de ésta, deseando mantener su relación con ella.

Las actitudes relacionadas con el trabajo, presentes en población mexicana, establece relaciones colaborativas dentro de las organizaciones, integra las siguientes características (Tarango y Mesa, 2008):

- La forma más común de trabajo, es el individualismo.
- Se comparte el conocimiento entre los miembros del mismo nivel jerárquico.

- No hay manejo de la interdisciplina y tampoco es frecuente la interacción entre departamentos.
- La interacción entre instituciones similares, suele ser nula y se considera una forma de deslealtad.

A continuación, se realizará una revisión más a fondo de las implicaciones de estos conceptos relacionados con la conducta humana, pues teniéndolos en cuenta, se puede comprender de mejor manera la forma en que se relacionan el Maquiavelismo y el Compromiso Organizacional. También con estas bases, puede interpretarse con mayor facilidad las relaciones que se puedan encontrar entre diversos factores relacionados de manera directa o indirecta con las variables principales a estudiar en este trabajo.

El estudio de Shaffer y Wang (2008) investigó en profesionales contables empleados por empresas chinas a nivel de personal, supervisor y gerente, los efectos del contexto ético organizacional (clima ético y cultura ética) en las percepciones los empleados mencionados, acerca de la gestión de ganancias, el conflicto organizacional-profesional y el compromiso organizacional afectivo. También investigó los efectos del Maquiavelismo en estos factores y los efectos interactivos del Maquiavelismo y el contexto ético en el conflicto organizacional-profesional y el Compromiso Organizacional Afectivo. Los hallazgos indican que el Maquiavelismo tuvo un efecto apenas significativo en los juicios de la administración de los ingresos contables y un efecto significativo en los juicios de la administración de las ganancias operativas. Los altos maquiavélicos juzgaron que las acciones eran más éticas y parecían ser más sensibles al contexto ético percibido en su organización. Específicamente, la cultura ética organizativa percibida tuvo un mayor impacto en el compromiso organizacional afectivo de los maquiavélicos altos.

Las personas con alto Maquiavelismo muestran una alta propensión a la manipulación interpersonal a la adulación, engaño, un punto de vista cínico y falta de apego emocional (Millon, 1981). De acuerdo con Caldwell, Chatman

y O'Reilly (1990), las bases del apego que se vinculan con el Compromiso Organizacional se dividen en: obediencia, identificación e internalización, por lo que pudiera entenderse que si una persona presenta alto maquiavelismo, debido a la falta de apego emocional que esto implica, no estaría presente una de las bases del apego relacionado con el Compromiso Organizacional.

Christie y Geis (1986) concluyeron que una persona con altos niveles de Maquiavelismo no puede generar algún tipo de vínculo emocional o ideológico hacia la organización para la cual trabaja, además, sus acciones se basan en intereses físicos, financieros y/o psicológicos por lo que no puede presentar un alto Compromiso Organizacional. También encontraron que si el locus de control, es decir, la forma en que un individuo atribuye causalidad a eventos que ocurren en su entorno, es externa, se relaciona con alto Maquiavelismo. Además, hallaron que el locus de control interno se relaciona con alto compromiso, por lo tanto, la relación entre Compromiso Organizacional y Maquiavelismo es negativa.

Gürer, A. y Çiftçi, G. (2018), realizaron un estudio con el objetivo de examinar la relación entre el maquiavelismo, compromiso organizacional y liderazgo ético en universidades de Turquía. Según los resultados de la investigación, se encontró una relación positiva entre la tendencia al Maquiavelismo y el Compromiso de Continuidad y Compromiso Normativo, que se encuentran entre las sub-dimensiones del Compromiso Organizacional. Se observó que el liderazgo ético se relacionó positivamente con todas las subdimensiones del Compromiso Organizacional, es decir, los comportamientos éticos del liderazgo fueron un determinante importante en términos de Compromiso Organizacional.

En cuanto a los maquiavélicos mexicanos, éstos presentaron bajo Compromiso Afectivo, pero alto Compromiso de Continuidad, lo que demuestra que los maquiavélicos permanecen en las instituciones para las cuales laboran por obligación y no por un sentimiento de afecto. Cabe señalar que se observó un locus de control externo y una baja satisfacción con su

trabajo, término que se refiere al grado en que las personas encuentran en su trabajo, sensaciones positivas y la satisfacción de sus necesidades, por lo que se vincula con la permanencia de los empleados en su puesto y con una baja rotación de personal (Hellriegel y Slocum, 2009). Hacer énfasis en el estudio del clima laboral, rotación de personal y satisfacción laboral puede promover una mejor comprensión de la relación entre maquiavelismo y compromiso organizacional (Uribe, 2001).

Mobley, Griffeth, Hand y Meglino (1979) encontraron que la satisfacción laboral es un predictor para la rotación. De lo anterior se puede concluir que la correlación entre satisfacción y rotación puede verse mediada por el locus de control ya que al parecer, cuando un empleado no se siente satisfecho y tiene locus de control interno, tiende a tomar acciones para dejar su trabajo en mayor medida que quienes tienen locus externo. La relación de estas dos variables puede tener como fundamento, diversas teorías de la perspectiva psicológica que permiten una mejor comprensión de la importancia de su análisis y su impacto en las organizaciones.

Ha habido diversos estudios que se enfocan en el desarrollo del compromiso organizacional, ejemplo de ello es Pascale, quien en 1985 presentó una aproximación acerca del reclutamiento y socialización. En el reclutamiento deben presentarse claramente los valores de la organización para que se atraigan a los candidatos con valores similares. Las experiencias tempranas pueden definir el futuro compromiso que pueda desarrollarse, por lo cual, el procedimiento de reclutamiento y selección puede ser una instancia importante que permita definir las expectativas que tienen los aspirantes antes de ingresar a la organización, pues la forma en que los mandos se introducen y dan a conocer las reglas, normas y procesos, promueve el desarrollo o el no desarrollo del compromiso organizacional (Caldwell, Chatman y O'Reilly, 1990).

Como se ha expuesto previamente, numerosas investigaciones se han realizado acerca de estas variables en población mexicana, pero aún no se ha profundizado en el estudio de la relación entre las mismas. Con la existencia de las conclusiones obtenidas por los autores antes, parece pertinente identificar cuál de estos escenarios ocurre actualmente entre los empleados mexicanos, pues probablemente en la relación de estas dos variables, haya cambiado por las demandas y ofertas que se pueden encontrar en el campo laboral de hoy en día.

El estudio del Maquiavelismo y su relación con el Compromiso Organizacional implica poder conocer más y analizar a los individuos y a las organizaciones desde nuevos enfoques en lo que probablemente se puedan distinguir, con mayor claridad, el tipo de intervención que se requiere para integrar los esfuerzos tanto del empleado como los de la organización, sin tener que minimizar los objetivos de alguna de las partes, trayendo consigo beneficios para ambas.

CAPÍTULO

4

Método

CAPÍTULO 4. MÉTODO

A continuación, se describirá la justificación, pregunta de investigación y el objetivo, así como el conjunto de procedimientos y técnicas que se aplicaron de manera ordenada y sistemática para la realización de este estudio y contribuir con datos actualizados, a los fundamentos teóricos que existen con relación al conocimiento científico de las variables Maquiavelismo y Compromiso Organizacional en población mexicana.

4.1 Justificación

En América Latina la investigación en general respecto a temas organizacionales, es escasa y se enfrenta a diversas dificultades, aunque esto no disminuye el interés de los directivos hacia contar con trabajadores satisfechos y productivos (Loli, 2006). De esta manera, la presente investigación se enfoca al estudio del Maquiavelismo y su relación con el Compromiso Organizacional, con la intención de generar aportes actualizados referentes al individuo y su comportamiento en el entorno laboral. Además, se ponen a prueba los instrumentos de medición para estas variables, cuya aplicación y vigencia, debe ser comprobada a través del tiempo.

Es fundamental que en México se continúe investigando el Maquiavelismo en contextos organizacionales y su relación con el Compromiso Organizacional, así como con aspectos socio-demográficos y laborales. En esta investigación, se ha centrado el análisis de los datos en trabajadores del sector privado, pues es el principal generador de empleos y de inversión, y en México juega un rol importante, ya que representa el 84% de la actividad económica total del país, además, se caracteriza por la flexibilidad laboral que termina traducándose en sacrificio a los derechos laborales y la precarización del trabajo de manera general (Foncerrada, 2010).

De acuerdo con la Encuesta de Ocupación y Empleo (ENOE) del INEGI, durante el segundo trimestre del 2018, se identificó en México que la población económicamente activa de 15 años de edad o mayor, está conformada por 93 067 740 personas, equivalente al 59.73% de la población total (96.52% está ocupada y el 3.48% está desocupada). Específicamente en la Zona Metropolitana del Valle de México, se encontró una tasa de desocupación del 5.14% en la Ciudad de México y de 4.12% para el Estado de México. Además, se tiene registro de 4 439 790 trabajadores de la iniciativa privada, que se encuentran afiliados al Instituto Mexicano del Seguro Social. Por otro lado, la tasa de informalidad laboral referente a la proporción de la población ocupada que trabaja para una unidad económica pero cuyo vínculo o dependencia laboral no es reconocido por su fuente de trabajo, fue de 56.6% en agosto 2018.

Considerando estos datos, resulta de suma importancia estudiar y tener en consideración al Maquiavelismo, que como característica de la personalidad, podría explicar a las organizaciones, la forma en que el individuo hoy en día, no únicamente se adapta al ambiente laboral con habilidades profesionales, sino también, con habilidades personales. Tomando en cuenta esta variable y de acuerdo con el marco teórico, se podría identificar el tipo o nivel de Compromiso que estarían generando o desearían generar las organizaciones.

De esta manera, pueden proponerse nuevos enfoques que permitan la visualización de la importancia del comportamiento individual de los colaboradores en la iniciativa privada, para una mejor adaptación de ellos y de las organizaciones ante la realidad del mercado laboral actual. El desarrollo de estrategias que integren los objetivos tanto del empleado, como los de la organización, podrían aplicarse desde el diseño de la estructura de la organización, los procesos, políticas, planes de desarrollo organizacional, entre otros.

Con base en el marco de referencia teórico que sustenta teórica y empíricamente la relación entre Maquiavelismo y Compromiso Organizacional, así como los elementos de justificación señalados, se propone siguiente pregunta de investigación:

¿Existe relación entre los componentes del maquiavelismo y los factores del compromiso organizacional en trabajadores mexicanos del sector privado?

4.2 Objetivos

4.2.1 Objetivo general:

- Analizar si existe o no relación entre Maquiavelismo y Compromiso Organizacional en trabajadores mexicanos de diferentes organizaciones del sector privado.

4.2.2 Objetivos específicos:

- Analizar si existe o no relación entre Maquiavelismo y Variables Clasificadoras (demográficas, laborales y organizacionales).
- Analizar si existe o no relación entre Compromiso Organizacional y Variables Clasificadoras (demográficas, laborales y organizacionales).
- Analizar si existe o no relación entre Maquiavelismo, Compromiso Organizacional y Variables Clasificadoras (demográficas, laborales y organizacionales).

4.3 Tipo y Diseño de Investigación

Este estudio es de tipo cuantitativo, no experimental, con alcance correlacional y transversal. Es cuantitativo ya que la prueba de hipótesis se llevará a cabo por medio de la medición numérica y el análisis estadístico; es correlacional porque su principal objetivo es estudiar la relación estadística existente entre dos variables, Maquiavelismo y Compromiso Organizacional en empleados mexicanos de diversas organizaciones del sector privado, establecidas en México; y es transversal dado que la medición de la unidad de análisis con relación al fenómeno a investigar se realizó una sola vez (Hernández, et al., 2014).

4.4 Población y Muestreo

La población objetivo de este estudio fueron trabajadores mexicanos de organizaciones privadas establecidas en México, mayores de edad y con una antigüedad mínimo de seis meses en su actual empleo; se excluyeron trabajadores por cuenta propia o negocio propio.

El muestreo que se utilizó fue no probabilístico y por conveniencia; ya que la elección de los participantes no depende de la probabilidad, sino de las causas vinculadas con las características de la investigación; además, fue por conveniencia, ya que participaron aquellos trabajadores que desearan participar como voluntarios en el estudio y que cumplieran con las características particulares que se requerían para el mismo (Hernández, et al., 2014).

4.5 Hipótesis

H1: Existe relación estadísticamente significativa entre el Maquiavelismo y el Compromiso Organizacional.

H2: Existe relación estadísticamente significativa entre el Maquiavelismo, el Compromiso Organizacional y Variables Clasificadoras.

H3: Existe relación estadísticamente significativa entre el Maquiavelismo y Variables Clasificadoras.

H4: Existe relación estadísticamente significativa entre el Compromiso Organizacional y Variables Clasificadoras.

H0: No existe relación estadísticamente significativa entre el Maquiavelismo y el Compromiso Organizacional.

4.6 Participantes

Los participantes de la muestra fueron 253 trabajadores mexicanos de organizaciones privadas, 93 mujeres (36.8%) y 160 hombres (63.2%) de entre 18 a 68 años con una media de 35.66 (D.T. = 11.06). La antigüedad promedio en su empleo actual fue 7.27 (D.T. = 8.44), mínima de 6 meses y máxima de 41 años.

4.7 Definición de variables

En este apartado se definen conceptual y operacionalmente, las variables Maquiavelismo, Compromiso Organizacional y las clasificatorias (demográficas, laborales y organizacionales) utilizadas en este estudio.

Definición conceptual

Maquiavelismo: Orientación conductual que se define por la presencia de las siguientes características: Falta relativa de afecto o empatía en las relaciones interpersonales, falta de preocupación con la moralidad convencional (utilitaria más que moral) y bajo compromiso ideológico (se centra en la finalización de tareas en lugar de a largo plazo (Christie y Geis, 1970; en Brown, Majors y Vance, 2016).

Compromiso Organizacional: Estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, dicha relación presenta consecuencias respecto a la decisión de continuar o no en la organización (Meyer y Allen, 1991).

Variables clasificatorias

- Demográficas

Sexo: Condición orgánica, masculina o femenina (Diccionario de la Real Academia Española, 2018).

Edad: Tiempo que ha vivido una persona (Diccionario de la Real Academia Española, 2018).

Estado civil: Se refiere a si el participante tiene cónyuge, está en un noviazgo o matrimonio (Villegas, 2009).

Se tienen o no hijos (en caso de respuesta positiva, indicar *número de hijos*): Se refiere a la cantidad de personas que se consideran descendientes biológicos o adoptivos, del participante.

Escolaridad: Máximo grado académico (Mercado, 2002), conjunto de cursos que un estudiante sigue en un establecimiento docente (Diccionario de la Real Academia Española, 2018) el cual puede ser primaria, secundaria, bachillerato, licenciatura o posgrado.

- Laborales

Tipo de contrato: Forma en la cual el participante reporta haber sido contratado por la organización. Conforme a los artículos 9o., 35 y 38 de la Ley Federal del Trabajo y atendiendo la naturaleza de las funciones o actividades desempeñadas por el trabajador, los contratos podrán ser de confianza (para todos aquellos que realicen funciones de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización, cuando tengan carácter general, así como las que se relacionen con trabajos personales del patrón dentro de la empresa o establecimiento) y de base (para todos aquellos trabajadores que, por exclusión, no sean de confianza, esto es, los que realizan una función o actividad normal en la empresa) (Semana Judicial de la Federación y su Gaceta. Tomo XXIV, Septiembre de 2006, Pág. 1527).

Antigüedad en la organización: Tiempo durante el cual, el participante ha estado trabajando en su empresa actual.

- Organizacionales

Tamaño de la organización: Conjunto de parámetros y criterios como la cantidad de empleados, las ventas anuales o el total de activos (Robbins y Decenzo, 2002). Esta variable se evaluará en función de la percepción del candidato, no con base en datos cuantitativos.

Cantidad de personas que trabajan en la organización: Número de personas que percibe o conoce el participante, que trabajan en la empresa en la que actualmente se encuentra laborando.

Sector: Clasificación de las organizaciones en función de las actividades a las que se dedica. Puede ser "público" (conjunto de actividades económicas que se encuentran bajo el control del Estado) (Grados, 2003) o "privado" (donde se gestiona personal, capital y trabajo con fines de lucro en beneficio de socios y accionistas (Cabanellas, 1979).

Actividad principal de la empresa: Se refiere a la principal actividad económica que realizan las organizaciones. Puede ser "comercio" (compra-venta de bienes para su venta, uso o transformación en un acto de intercambio de valores equivalentes), "servicios" (actividades relacionadas con los servicios materiales no productivos de bienes) y "Transformación y producción" (actividades que se relacionan con los recursos naturales e industriales que procesan la materia prima) (Pachón, Acosta y Milazzo, 2000). Estas actividades se han categorizado en (INEGI, 2016):

- Sector secundario: Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final, minería, construcción, industrias manufactureras.
- Sector terciario: Comercio, transportes, correos y almacenamiento, Información en medios masivos y servicios.

Definición operacional

La definición operacional se refiere a la especificación de los indicadores en los cuales se basan las propiedades y la clase de operaciones requeridas para medir o manipular la variable a estudiar (Reynoso y Seligson, 2005; Arnau Anguera y Gómez, 1990).

Maquiavelismo

Según Uribe (2001), el Maquiavelismo se compone de tres factores definidos a continuación y medidos por la EMMMAQ, los puntajes con los que se trabajan los análisis estadísticos se obtienen calculando la sumatoria de las respuestas de los participantes a los ítems asignados a cada factor, sin embargo, en los estudios más recientes que ha efectuado o dirigido este investigador, se han utilizado promedios (Romero, 2013; López y Serrano, 2012; Uribe, Contreras, Sánchez y García, 2008), por lo que se decidió utilizar puntajes promedio:

- En el caso particular del factor Inmoralidad, de acuerdo con las investigaciones de Uribe (2001) en población mexicana, a este factor se le llama "Inmoralidad" en lugar de "Moralidad" y se define como la disposición de apegarse o no a una moral convencional, donde según Maquiavelo es la posibilidad de elegir entre comportamientos aceptados o no aceptados según las normas sociales. Cabe mencionar que Christie y Geis (1970) define este factor como *Moralidad* refiriéndose a aquellos comportamientos que pueden ser clasificados en algún grado de "maldad" frente a los convencionalismos sociales (*morality*).

Compromiso Organizacional:

Meyer y Allen (1991) dividen en tres componentes su modelo:

Arias (2005) realizó una adaptación y validación del instrumento de Compromiso Organizacional de tres factores de Meyer y Allen (1991) que se acaban de definir y los puntajes con los que se trabajan los análisis estadísticos se obtienen

calculando el promedio de las respuestas de los participantes a los ítems asignados a cada factor.

4.8 Instrumentos

A continuación, se describen los instrumentos utilizados y se señalan algunos ejemplos de ítems. En el Anexo 1 se presentan los instrumentos completos tal y como se aplicaron a la muestra.

Para llevar a cabo la medición del Maquiavelismo se utilizó la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMAQ), desarrollada por Uribe (2001), la cual mide los tres factores elementales del Maquiavelismo: Tácticas, Inmoralidad y Visión. Esta escala está constituida por 46 reactivos y posee una consistencia interna respectiva a cada factor, de .86, .75 y .65. El sistema de evaluación tipo Likert para este instrumento cuenta con 5 grados, donde 1 significa "totalmente en desacuerdo", 2 "en desacuerdo", 3 "indeciso", 4 "de acuerdo", 5 "totalmente de acuerdo".

La medición de cada uno de los tres factores que componen este modelo se realiza de la siguiente forma:

- *Tácticas*: Respuestas emitidas por el participante a los reactivos 1, 3, 4, 5, 7, 8, 11, 13, 14, 15, 16, 24, 33, 36, 38, 40, 41, 44 y 46 en la "Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo". Ejemplo: "*Se debe ser egoísta para triunfar*".
- *Inmoralidad*: Respuestas emitidas por el participante a los reactivos 2, 10, 18, 19, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 31, 32, 35, 39, 42 y 43 en la "Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo". Ejemplo: "*Es difícil ser indiferente al mentir*".
- *Visión*: Respuestas emitidas por el participante a los reactivos 6, 9, 12, 17, 20, 28, 29, 30, 34, 37 y 45 en la "Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo". Ejemplo: "*Si a un subordinado no se le conquista, hay que convencerlo*".

Para medir el Compromiso Organizacional, se hizo uso del "Cuestionario de Compromiso Organizacional" desarrollado por Allen, Meyer y Smith (1993), el cual evalúa las tres dimensiones del Compromiso Organizacional: Afectiva, Normativa y de Continuidad. Dicho cuestionario se conforma por 18 reactivos, seis para cada tipo de compromiso. El cuestionario que se aplicó es el empleado por Castañeda y Torres (2012) cuya versión, es la misma que utilizó Fernando Arias Galicia en su tesis doctoral acerca del tema de Compromiso Personal hacia la Organización en México y Perú en 2005.

Para la adaptación del instrumento, se realizó una traducción del inglés al español y viceversa, y se conservó el sistema de evaluación tipo likert de cinco grados, donde 1 significa "totalmente en desacuerdo", 2 "en desacuerdo", 3 "indeciso", 4 "de acuerdo", 5 "totalmente de acuerdo. Este instrumento fue validado y confiabilizado por Arias, Belausteguigoitia y Mercado (1998, en Arias, 2001) reportando las siguientes alfas de consistencia interna para cada dimensión, afectiva: 0.81, normativa: 0.82 y continuidad: 0.48. Estos niveles de confiabilidad consideran adecuados en el campo de la investigación.

De acuerdo con este modelo, se pueden medir los tres factores que lo componen, separando las respuestas del participante, en los grupos de reactivos que a continuación se mencionan:

- *Compromiso Afectivo:* Respuestas emitidas por el participante a los reactivos 3, 7, 8, 11, 14 y 15 en el "Cuestionario de Compromiso Personal hacia la Organización". Ejemplo: "*Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos*".
- *Compromiso Normativo:* Respuestas emitidas por el participante a los reactivos 1, 5, 6, 10, 13 y 17 en el "Cuestionario de Compromiso Personal hacia la Organización". Ejemplo: "*No abandonaría esta organización en estos momentos, porque tengo sentimiento de obligación hacia ella*".
- *Compromiso de Continuidad:* Respuestas emitidas por el participante a los reactivos 2, 4, 9, 12, 16 y 18 en el "Cuestionario de Compromiso Personal hacia la Organización". Ejemplo: "*Sería muy difícil para mí dejar esta organización, inclusive si lo quisiera*".

Finalmente, para la recolección de datos personales, se aplicó un cuestionario cuyas preguntas permiten obtener la información necesaria para analizar las variables sociodemográficas, laborales y organizacionales.

4.9 Procedimiento

Los pasos que se siguieron para efectuar la investigación, fueron los siguientes:

- 1- De acuerdo con los principales hallazgos documentados, se establecieron la justificación, las preguntas y los objetivos de la investigación para determinar el tipo y diseño de investigación, así como su viabilidad.
- 2- Se identificaron los instrumentos de medición.
- 3- Se definió la población objetivo.
- 4- Se contactó de manera directa, a personas que trabajaran para organizaciones del sector privado.
- 5- Se realizó la aplicación de los instrumentos a lápiz y papel, de manera individual, solicitando a diferentes personas su participación voluntaria en una investigación, contestando un cuestionario que requeriría alrededor de 20 minutos para responderlo. Antes de entregar el cuestionario, se les preguntaba si en el momento de la aplicación, llevaban trabajando al menos 6 meses para su actual institución o empresa. Para evitar el efecto orden, la aplicación se realizó utilizando la técnica de *contrabalanceo* que en psicometría, se utiliza para tener el control de posibles sesgos y "contaminación" de los resultados obtenidos, debido a la influencia del orden de presentación de las medidas (Tosi, Ledesma, Poó, Montes y López, 2008; Díaz-Ramiro y Rubio-Valdehita, 2013; Vieira, Salvador, Matos, García-López, y Beidel, 2013). La aplicación de esta técnica consistió en la elaboración de dos versiones del cuestionario a aplicar, en una de ellas se presentaba primero la EMMMAQ y después el Cuestionario

de Compromiso Organizacional, y en la segunda, la presentación de estas dos escalas, fue a la inversa.

6- Después de realizar las aplicaciones, se utilizaron únicamente los casos de las personas que tuvieran al menos 6 meses en su trabajo actual, dentro de instituciones privadas. Estos datos fueron capturados y codificados con el programa estadístico SPSS versión 20.

7- Análisis estadístico de los datos.

a. Análisis descriptivo. Se obtuvieron frecuencias, medidas de tendencia central y porcentajes, para las diferentes variables. Se conformaron los distintos grupos de variables de investigación sociodemográfica, laborales y organizacionales.

b. Se realizó un análisis de confiabilidad interna por medio del alfa de Cronbach, con el propósito de corroborar la consistencia general y la consistencia interna de cada uno de los factores del EMMMAQ y el "Cuestionario de Compromiso Organizacional".

c. Correlaciones. Se realizaron correlaciones entre los tres factores que componen a la EMMMAQ y los tres factores que componen el "Cuestionario de Compromiso Organizacional". Asimismo, se analizaron las correlaciones de las variables clasificatorias numéricas con los resultados del Maquiavelismo total y el Compromiso Organizacional total.

Se analizaron las correlaciones entre las variables dependiente, independiente y sociodemográficas, identificando la posible relación entre ellas, así como la fuerza y la dirección de una relación lineal y proporcionalidad entre dos variables estadísticas (Gerrig y Zimbardo, 2005).

d. Comparación entre grupos. Respecto al análisis de varianza (ANOVA), éste se aplicó con los tres factores que integran la EMMMAQ y del "Cuestionario de Compromiso Organizacional".

e. Finalmente, se realizó regresión lineal para poner a prueba la relación antecedente del Maquiavelismo con el Compromiso Organizacional.

- 8- La interpretación de los resultados obtenidos a partir del análisis estadístico, permitió la redacción de las conclusiones y la discusión.
- 9- Se realizó el reporte final, con la integración de los elementos implicados en la investigación.

CAPÍTULO

5

Resultados

CAPÍTULO 5. RESULTADOS

En este capítulo se muestra el reporte de resultados derivados del análisis descriptivo, de correlaciones y regresión lineal, de los datos recolectados.

5.1 Estadística Descriptiva

En la descripción de resultados de este estudio, se han considerado únicamente las variables clasificatorias, con las cuales se pudieron obtener resultados importantes para la comprobación de las hipótesis. De las demográficas, se mencionarán sexo, estado civil, si tienen hijos o no, número de hijos y escolaridad, mientras que de las laborales, se consideraron tipo de contrato y antigüedad en la organización.

La muestra estuvo conformada por 253 participantes, de los cuales 93 eran mujeres (equivalente al 36.8% de la muestra) y 160 hombres (63.2%). En cuanto al estado civil, 148 (58.5%) tenían pareja y 105 (41.5%) no tenían pareja.

Tabla 5
Sexo y Estado civil

Variable		Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Mujeres	93	36.8
	Hombres	160	63.2
	Total	253	100%
Estado civil	Con pareja	148	58.5
	Sin pareja	105	41.5
	Total	253	100%

Hijos y número de hijos

De acuerdo con la tabla 5, se observa que el 44.7% de la muestra (113 participantes) no tenía hijos y el 55.3% (140 participantes) sí tenían hijos. De ese 55.3% que tenían hijos, se destaca que la mayoría, es decir, 47 participantes tenían dos hijos y ocho personas tenían entre 5 y 6 hijos.

Tabla 6

Participantes con y sin hijos

	Frecuencia	Porcentaje
No	113	44.7
Sí	140	55.3
Total	253	100%

Nivel máximo de escolaridad

Tal y como se muestra en la tabla 7, se encontró que de los participantes, 101(39.9%) contaban con licenciatura; 64 (25.3%), con bachillerato; 61 (24.1%), con secundaria; 16 (6.3%) contaban con un posgrado y 11 (4.3%) estudiaron únicamente la primaria. Estos rangos se definieron considerando la homogeneidad de los grupos a analizar.

Tabla 7

Nivel máximo de escolaridad

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	11	4.3
Secundaria	61	24.1
Bachillerato	64	25.3
Licenciatura	101	39.9
Posgrado	16	6.3
Total	253	100%

Tipo de contrato

En tipo de contrato, se obtuvo que 127 (50.2%) de los participantes tenían un contrato de base, 106 (41.9%) contrato de confianza y los 20 (7.9%) restantes, especificaron que tenían un contrato por tiempo u obra determinada.

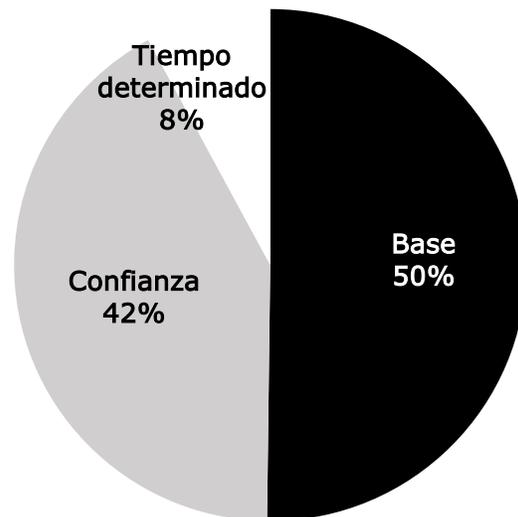


Figura 2. Tipo de contrato.

Antigüedad en la organización

La antigüedad mínima a considerar, como se ha mencionado antes, era de seis meses y en el análisis de la muestra, se halló que la antigüedad máxima era de 41 años. La tabla 8 expone que de los participantes, 71 (28.1%) tenían entre 6 meses y 1 año trabajando en su empresa actual; 42 (16.6%), entre 1 y 2.5 años; 43 (17%), entre 3 y 5 años; 31 (12.3%), entre 6 y 10 años; 46 (18.2%), entre 11 y 20 años y finalmente, 20 (7.9%) tenían entre 21 y 41 años de antigüedad.

Tabla 8

Antigüedad en la organización

Rango	Frecuencia	Porcentaje
6m -1a	71	28.1
1 a 2.5	42	16.6
3 a 5	43	17
6 a 10	31	12.3
11 a 20	46	18.2
21 a 41	20	7.9
Total	253	100%

Actividad principal a la que se dedica la organización

Con respecto a esta variable, se encontró que 64 participantes (25.3%) trabajaban en empresas cuya actividad principal era la transformación y producción; 140 (55.3%), en servicios y 49 (19.4%), en comercio.

Características descriptivas de las variables

A continuación, se expone el análisis descriptivo realizado a los datos obtenidos por los instrumentos de medición de las variables Maquiavelismo y Compromiso Organizacional, con el fin de observar el comportamiento de las mismas. En

primer lugar, se abordará el Maquiavelismo, posteriormente el compromiso organizacional, siguiendo con la consistencia interna de los factores y se finaliza con la técnica utilizada para el control de variables.

La media de la variable Maquiavelismo fue de 3.088, y para sus tres componentes se encontró que, Tácticas obtuvo una media de 2.364; inmoralidad, una de 3.688 y finalmente, se halló una media de 3.468 para Visión.

Tabla 9

Historial de medias en factores del Maquiavelismo dentro de diferentes investigaciones.

	Uribe (2001)	González (2009)	Este estudio 2018
Maquiavelismo			
Tácticas	2.55	2.51	2.36
Inmoralidad	2.34	3.20	3.688
Visión	5.42	4.58	3.468

El Compromiso Organizacional obtuvo una media de 3.149, el Compromiso Afectivo presentó una media de 3.251, en el Compromiso Normativo se halló una media de 3.150 y para el Compromiso de Continuidad, la media fue de 3.045.

Tabla 10

Historial de medias en factores del Compromiso Organizacional dentro de diferentes investigaciones.

	Uribe (2001)	González (2009)	Este estudio 2018
Compromiso			
Afectivo	4.51	3.64	3.251
Normativo	4.22	3.42	3.150
Continuidad	3.67	2.93	3.045

Para la consistencia interna de los factores, se obtuvo el alfa de Cronbach para comprobar la consistencia interna de los factores que componen la EMMMAQ. El Maquiavelismo obtuvo de forma global, un $\alpha=.824$ y específicamente, para Tácticas se halló un $\alpha=.888$, para inmoralidad se obtuvo un $\alpha= .778$; y para Visión, un $\alpha=.701$.

El "Cuestionario de Compromiso Organizacional" obtuvo de manera general para el Compromiso Organizacional, un $\alpha=.767$, mientras que de manera particular, para el Compromiso Afectivo se obtuvo un $\alpha= .576$; el Normativo, un $\alpha= .629$ y el de Continuidad, un $\alpha=.671$.

Respecto al análisis de confiabilidad del instrumento, resultan interesantes los índices de consistencia interna que se obtuvieron. De acuerdo con Kline (1998), los criterios para evaluar la utilidad de un instrumento de acuerdo con los índices de confiabilidad, se clasifican de la siguiente forma:

- Más de .91= excelente
- .80 a .90= muy bueno
- .71 a .80= bueno
- .61 a .70= aceptable
- .51 a .60= dudoso
- menor a .50= inaceptable

Respecto a este tema, el alfa de confiabilidad que llama la atención es el obtenido por el componente Afectivo ($\alpha = .576$) que, bajo estos criterios, se consideraría dudosa la utilidad de este factor. Sin embargo, en la actualización del 2005, Kline menciona que si bien no hay unas reglas precisas para considerar como "apropiada" determinada magnitud en la confiabilidad, hace una nueva propuesta donde coeficientes alrededor de .90 pueden considerarse como excelentes, alrededor de .80, como "muy bueno" y valores alrededor de .70 como "adecuados".

Como puede observarse en la tabla 11, los autores de la traducción al español del instrumento, obtuvieron los índices de alfas de Cronbach que no alcanzaron el criterio de 0.5 como aceptable y, sin embargo, se consideró útil su uso (Arias y Belausteguigoitia y Mercado 1998, en Arias, 2001), por lo que el alfa de Cronbach para la dimensión Afectiva del Compromiso, puede considerarse adecuado, aunque con reservas.

Tabla 11

Historial de Alfas de Cronbach en diferentes investigaciones.

	Arias						
	Belausteguigoitia y Mercado (1998, en Arias, 2001)	Belausteguigoitia (2000)	Uribe (2001)	Nieto (2004)	Nava y Navarro (2011)	Castro (2012)	Este estudio 2018
Compromiso							
Afectivo	.81	.7372	.6483*	.79	.7	.852	.576*
Normativo	.82	.705	.7044	.55*	.71	.676*	.629*
Continuidad	.48*	.4918*	.5594*	.4*	.52*	.314*	.671*
Organizacional ^a	-	-	-	.85	.75	.795	.767

Nota: Se incluyen los alfas de esta investigación para mostrar

^a No todas las investigaciones reportan el Alfa del compromiso organizacional.

* Alfas que no cumplen con el criterio de .70 de Kline (1998/2005) de un alfa adecuado.

En cuanto a la técnica de contrabalanceo, para confirmar que la aplicación de dos versiones de los instrumentos utilizados para esta investigación, favoreció a que los resultados no se vieran afectados por el orden de presentación de los reactivos, se aplicó una prueba t, no encontrando diferencias significativas entre ambas versiones (ver tabla 12).

Tabla 12

Prueba t de student en la variable versión del instrumento

Factor	Versión	N	Media	t	Sig	
Maquiavelismo	Tácticas	1	157	2.3684	.874	.108
		2	96	2.3580		
(In)moralidad		1	157	3.6744	.804	-.473
		2	96	3.7109		
Visión		1	157	3.4916	.695	.735
		2	96	3.4309		
Compromiso Organizacional	Afectivo	1	157	3.2059	.021	1.295
		2	96	3.3264		
Normativo		1	157	3.0807	.712	1.855
		2	96	3.2656		
Continuidad		1	157	3.0573	.181	.288
		2	96	3.0260		

5.2 Análisis Correlacionales Producto Momento de Pearson

En esta sección se muestran los análisis realizados para identificar el tipo de relación entre las variables consideradas para este estudio. Se llevaron a cabo análisis correlacionales y regresión lineal para conocer la fuerza y dirección de las relaciones entre las variables y poner a prueba las hipótesis planteadas.

Los análisis de correlación permiten identificar si existe relación o asociación entre dos variables. El coeficiente de correlación utilizado en esta investigación, es Pearson, debido a que es una medida de relación lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas. Es una prueba no paramétrica en la cual, obtener un

valor próximo a 0, indica ausencia de relación lineal, un valor cercano a 1 indica la presencia de relación lineal directa muy intensa y un valor cercano a -1, una relación lineal inversa (Guàrdia, Freixa, Peirò y Turbany, 2008).

En esta parte del análisis estadístico, se presenta una descripción detallada de la confiabilidad interna, las correlaciones entre variables (EMMMAQ y Compromiso Organizacional), así como los análisis de varianza (ANOVAS) realizados. Se mostrará el análisis realizado para encontrar la asociación entre los factores tanto del Maquiavelismo, como del Compromiso Organizacional con algunas variables clasificatorias como edad, cantidad de hijos y antigüedad en la organización (tabla 13).

5.2.1 Correlaciones

Tabla 13

Matriz de correlación por factores del Maquiavelismo, Compromiso Organizacional y Variables Clasificadoras.

				C. O.	C. O.	C. O.			
	Tácticas	(In)moralidad	Visión	Afectivo	Normativo	Continuidad	Edad	#hijos	Ant
Tácticas	1								
(In)moralidad	-.239**	1							
Visión	.347**	.277**	1						
C. O. Afectivo	.04	.082	.003	1					
C. O. Normativo	.076	.138*	.099	.639**	1				
C. O. Continuidad	.448**	.019	.192**	.187**	.289**	1			
Edad	.114	-.014	.048	.1	.164**	.242**	1		
Número hijos	.140*	-.058	-.108	.06	.165**	.195**	.405**	1	
Antigüedad	.111	.015	.07	.068	.184**	.251**	.604**	.388**	1

Nota: C. O. =Compromiso Organizacional. Antigüedad = Antigüedad en la organización. Las negrillas resaltan las correlaciones significativas entre los factores de Maquiavelismo, los factores de Compromiso y otras variables del análisis.

**La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

*La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).

En la variable de número de hijos están considerados los 140 (55.3%) participantes que indicaron tener hijos

En la tabla de correlaciones estadísticamente significativas (tabla 13), se identificaron relaciones estadísticamente significativas entre los factores del Maquiavelismo y los del Compromiso Organizacional. Se observó una correlación positiva entre Tácticas y Compromiso de Continuidad ($p=.448$); entre (In)moralidad y Compromiso Normativo ($p=.138$), así como entre Visión y Compromiso de Continuidad ($p=.192$).

Se observaron relaciones estadísticamente significativas entre los factores del Maquiavelismo, como la correlación negativa entre los factores Tácticas e (In)moralidad ($p=-.239$), la correlación positiva entre Visión y Tácticas ($p=.347$) y correlación también positiva, entre Visión e (In)moralidad ($p=.277$).

Con respecto a los hallazgos entre los factores del Maquiavelismo y variables clasificatorias, se identificó una correlación positiva entre el factor Tácticas y el número de hijos ($p=.140$).

Referente al Compromiso Organizacional, se encontró que existía una correlación positiva entre el Compromiso Normativo y el Compromiso Afectivo ($p=.639$). También una correlación positiva entre Compromiso de Continuidad con Compromiso Afectivo ($p=.187$) y Compromiso de Continuidad con Compromiso Normativo ($p=.289$).

En cuanto a la relación entre los factores del compromiso y variables clasificatorias, se encontraron correlaciones positivas entre Compromiso Normativo y edad ($p=.164$); entre Compromiso Normativo y número de hijos ($p=.165$) y entre Compromiso Normativo y antigüedad en la organización ($p=.604$).

Además, se hallaron correlaciones positivas entre Compromiso de Continuidad y edad ($p=.242$); Compromiso de Continuidad y número de hijos ($p=.195$) y Compromiso de Continuidad y antigüedad laborando en la organización ($p=.251$).

5.2.1 Regresión Lineal

Tras haber realizado el análisis para hallar correlaciones estadísticamente significativas entre los tres factores del Maquiavelismo con los tres factores del Compromiso Organizacional, se realizaron análisis de regresión lineal múltiple con el objetivo de conocer la fuerza y dirección de estas relaciones. En la regresión lineal, el objetivo es utilizar las variables independientes (antecedentes) para predecir una variable criterio determinada y esto se logra siguiendo los pasos generales que se mencionan a continuación (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999):

1. Identificar el problema de investigación para definir los objetivos y aplicación de la regresión lineal de acuerdo con la definición de variables dependientes e independientes.
2. Asegurar potencia estadística y generalizabilidad.
3. Verificar que las variables individuales cumplan los supuestos de normalidad, linealidad, homocedasticidad e independencia de los términos de error.
4. Estimación del modelo de regresión y valoración

Se ha considerado como variable dependiente, a cada uno de los factores del Compromiso Organizacional. De acuerdo con la matriz de correlaciones presentada en la tabla 13, se observa que el Compromiso Organizacional Afectivo no se correlaciona con ninguno de los factores del Maquiavelismo.

Para el Compromiso Organizacional Normativo se encontró que existe una relación significativa con (In)moralidad. Se realizó un análisis de regresión lineal con este factor, del cual se derivó que el coeficiente de determinación (R^2) fue de 1.9%, lo que representa la capacidad explicativa de la (In)moralidad ($\beta = 0.138$, $p < 0.05$) para el Compromiso Organizacional Normativo.

Tabla 14

Modelo de regresión lineal múltiple del Compromiso Organizacional Normativo en un factor del Maquiavelismo

	Beta	Sig.	R ²
Visión	.138	.028	.019

Nota: VD. Compromiso Normativo

*p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001

Respecto al Compromiso de Continuidad, con base en las correlaciones significativas con los factores Tácticas y Visión (tabla 13), se realizó un análisis de regresión lineal. Se encontró un modelo significativo en el que el coeficiente de determinación (R²) indica que el 20.2% de la variación en el Compromiso Organizacional por Continuidad se explica en conjunto por las Tácticas y la Visión. Sin embargo, como se observa en la tabla 15, solamente el factor Tácticas mostró una relación significativa con el Compromiso de Continuidad ($\beta=0.434$, $p < 0.001$).

Tabla 15

Modelo de regresión lineal múltiple del Compromiso Organizacional de Continuidad en dos factores del Maquiavelismo

	Beta	Sig.	R ²
Tácticas	.434***	.000	.202
Visión	.041	.497	

Nota: VD. Compromiso de Continuidad

*p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001

Al identificar que introduciendo simultáneamente al modelo los dos factores de Maquiavelismo (Tácticas y Visión) que mostraron correlaciones estadísticamente significativas, solamente Tácticas fue significativa en el modelo de regresión, se propuso un nuevo análisis de regresión lineal con método hacia atrás el cual

implica el cálculo de una ecuación de regresión con todas las variables independientes, para ir eliminando aquellas que no contribuyan significativamente (Hair, 1999), considerando los tres factores. En este nuevo modelo, el coeficiente de determinación (R^2) es superior al del modelo anterior, pues indica que el 21.8% de la variación en el Compromiso Organizacional por Continuidad se explica, por las Tácticas ($\beta = 0.480$, $p < 0.001$) e (In)moralidad ($\beta = 0.134$, $p < 0.05$), resultando que la relación de estos factores con la variable dependiente es significativa (ver tabla 16).

Tabla 16

Modelo de regresión lineal múltiple del Compromiso Organizacional de Continuidad en dos factores del Maquiavelismo (2)

	Beta	Sig.	R ²
Tácticas	.480***	.000	.281
(In)moralidad	.134*	.020	

Nota: VD: Compromiso de Continuidad

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

5.3 Diferencias entre grupos

Dentro de este apartado se muestran las pruebas estadísticas realizadas para el análisis de datos relacionados con las variables cuantitativas que han sido objeto de este estudio. Estas pruebas pueden ser de tipo no paramétrico o paramétrico.

Las pruebas no paramétricas son aquellas en las que los datos no necesariamente tienen una distribución normal, es decir, tienen una distribución libre y los resultados estadísticos, generalmente se derivan a partir de procedimientos de ordenación y recuento (Álvarez, 1995).

En las pruebas paramétricas, el cálculo a realizar implica una estimación de los parámetros de la población con base en muestras estadísticas, donde las muestras grandes pueden proveer mayor exactitud de la estimación. Las pruebas que se utilizarán en esta investigación serán la prueba t de *Student* y análisis de la varianza (ANOVA) (Guisande, Barreiro, Maneiro, Riveiro, Vergara y Vaamonde, 2006).

La prueba t de *Student* para evaluar si existen diferencias significativas entre las medias de dos grupos o categorías, requiere (Sánchez, 2015):

- 1) Probar que cada una de las muestras, tiene una distribución normal.
- 2) Obtener el tamaño, media y varianza para cada muestra.
- 3) Probar que las varianzas sean homogéneas, En caso de varianzas homogéneas, establecer diferencia entre las medias y calcular la varianza común de las dos muestras.
- 4) En caso de asumir varianzas desiguales, se construye el estadístico de contraste a partir de una varianza promediada entre las varianzas de cada grupo.

En general los grupos de hombre y mujeres cumplieron con los requerimientos para la aplicación de la prueba t de *Student*. Sin embargo, el compromiso afectivo no cumplió con este requerimiento, por lo que se tomó en cuenta el estadístico t de *student* que no asume varianzas iguales. Se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre mujeres y hombres, identificándose que en hombres existe un puntaje más alto en Compromiso Afectivo ($t=-2.629$, $p<0.005$) y Normativo ($t=-3.844$, $p<0.001$) (tabla 17).

Tabla 17

Prueba t de student en la variable sexo

	Sexo	N	Media	DT	Levene	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Maquiavelismo									
Tácticas	Mujer	93	2.4137	0.79557	.734	.392	.801	251	.424
	Hombre	160	2.3359	0.71388					
(In)moralidad	Mujer	93	3.7144	0.61813	.276	.600	.532	251	.596
	Hombre	160	3.673	0.58341					
Visión	Mujer	93	3.4614	0.64383	.143	.706	-.136	251	.892
	Hombre	160	3.4727	0.63533					
Compromiso Organizacional									
Afectivo ^a	Mujer	93	3.0878	0.81561	8.788	.003	-2.629	251	.005**
	Hombre	160	3.3469	0.63964					
Normativo	Mujer	93	2.9122	0.76951	.014	.907	-3.844	251	.000***
	Hombre	160	3.2896	0.74312					
Continuidad	Mujer	93	3.0806	0.86345	.177	.675	.509	251	.611
	Hombre	160	3.025	0.82251					

^a Se tomó en cuenta el estadístico t de *student* que no asume varianzas iguales.

***p<.001, **p<.01, *p<.05

Con respecto a la variable en situación de pareja, se identificó que aquellas personas con pareja presentan un mayor Compromiso Normativo ($t=2.275$, $p<0.05$) (ver tabla 18).

Relacionado al análisis de la variable para clasificar si los participantes tenían hijos o no (ver tabla 19), se hallaron diferencias significativas que indican que aquellas personas con hijos, presentan mayor uso de tácticas y presentan un mayor Compromiso Normativo ($t=3.636$, $p<0.001$) y de Continuidad ($t=3.417$, $p<0.001$).

Además, se observó una diferencia estadísticamente significativa con respecto a la variable actividad principal de la empresa (ver tabla 20), la cual señala que los participantes del sector productivo secundario, presentan mayor Visión ($t=2.101$, $p<0.05$).

Tabla 18

Prueba t de student en la variable situación de pareja

	Hijos	N	Media	DT	Levene	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Maquiavelismo									
Tácticas	Sí	148	2.4033	.76671	.471	.493	.984	251	.326
	No	105	2.3098	.71162					
(In)moralidad	Sí	148	3.6643	.60934	.536	.465	-.759	251	.448
	No	105	3.722	.57668					
Visión	Sí	148	3.4048	.63697	.020	.889	-1.900	251	.059
	No	105	3.5584	.62964					
Compromiso Organizacional									
Afectivo	Sí	148	3.3198	.69103	.786	.376	1.799	251	.073
	No	105	3.1556	.74903					
Normativo	Sí	148	3.2432	.78086	.713	.399	2.275	251	.024
	No	105	3.0206	.74668					
Continuidad	Sí	148	3.1059	.82023	.146	.703	1.366	251	.173
	No	105	2.9603	.85564					

***p<.001, **p<.01, *p<.05

Tabla 19

Prueba t de student en la variable "con o sin hijos"

	Hijos	N	Media	DT	Levene	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Maquiavelismo									
Tácticas	Sí	113	2.2506	0.70621	2.906	.090	-2.203	251	.028*
	No	140	2.4564	0.76389					
(In)moralidad	Sí	113	3.6504	0.57735	1.223	.270	-0.907	251	.365
	No	140	3.7188	0.61014					
Visión	Sí	113	3.5455	0.65982	.174	.677	1.731	251	.085
	No	140	3.4065	0.61372					
Compromiso Organizacional									
Afectivo	Sí	113	3.1652	0.70693	.013	.909	-1.726	251	.086
	No	140	3.3214	0.72321					
Normativo	Sí	113	2.9587	0.76653	.080	.778	-3.636	251	.000***
	No	140	3.306	0.74579					
Continuidad	Sí	113	2.8496	0.83984	.111	.739	-3.417	251	.001***
	No	140	3.2036	0.80244					

***p<.001, **p<.01, *p<.05

Tabla 20

Prueba t de student en la variable actividad principal de la empresa

	Actividad	N	Media	DT	Levene	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Maquiavelismo									
Tácticas	Secundario	64	2.3306	.64702	1.862	.174	-.421	251	.674
	Terciario	189	2.3759	.77578					
(In)moralidad	Secundario	64	3.7031	.56695	.126	.722	.231	251	.818
	Terciario	189	3.6832	.60627					
Visión	Secundario	64	3.6122	.58698	.866	.353	2.101	251	.037*
	Terciario	189	3.4199	.64761					
Compromiso Organizacional									
Afectivo	Secundario	64	3.1875	.77294	1.194	.276	-0.825	251	.41
	Terciario	189	3.2734	.70034					
Normativo	Secundario	64	3.0625	.75154	.077	.781	-1.058	251	.291
	Terciario	189	3.1808	.78009					
Continuidad	Secundario	64	2.8828	.7094	3.510	.062	-1.808	251	.072
	Terciario	189	3.1005	.87022					

***p<.001, **p<.01, *p<.05

Se realizó un análisis de varianza (ANOVA) para identificar si existían diferencias significativas en las diferentes clasificaciones de escolaridad y tamaño de la organización, con los distintos factores de Maquiavelismo y el Compromiso Organizacional.

En cuanto a la escolaridad, se tuvo que eliminar las categorías de nivel primaria y posgrado, ya que la cantidad de participantes que fueron clasificados en estos rubros, no lograron conformar grupos lo suficientemente grandes como para poder realizar un análisis de varianza comparable con el resto de categorías. En la tabla 21 se puede ver que se identifica una mayor (In)moralidad en las personas cuyo máximo grado de estudios es el bachillerato ($F=4.395$, $p<0.05$), mientras que se identificó mayor Compromiso de Continuidad en personas cuya escolaridad alcanza el nivel secundaria ($F=8.051$, $p<0.001$).

En la tabla 22, se observa el ANOVA realizado con la variable tamaño de la organización. Es importante destacar que esta variable no mide el tamaño de la empresa, sino la percepción que tenían los participantes con respecto al tamaño que tendría la organización para la que trabajaban. Se identificó una diferencia significativa con respecto al Compromiso Normativo, el cual es mayor en personas que perciben a su organización como una institución micro o pequeña ($F=3.477$, $p<0.05$).

Tabla 21

ANOVA en la variable escolaridad con factores de Maquiavelismo y Compromiso Organizacional

	Escolaridad	N	Media	DT	Levene	Sig.	F	gl	Sig.
Maquiavelismo									
Tácticas ^a	Secundaria	61	2.5349	.80769	3.718	.026	2.949	2	.054
	Bachillerato	64	2.3183	.73863					
	Licenciatura	101	2.2527	.71855					
(In)moralidad	Secundaria	61	3.5727	.67559	.205	.815	4.395	2	.013*
	Bachillerato	64	3.877	.61061					
	Licenciatura	101	3.7191	.5573					
Visión	Secundaria	61	3.3383	.66713	.123	.884	3.346	2	.037
	Bachillerato	64	3.4261	.64807					
	Licenciatura	101	3.5905	.61081					
Compromiso Organizacional									
Afectivo ^a	Secundaria	61	3.1448	.77789	4.890	.008	.911	2	.404
	Bachillerato	64	3.3073	.68704					
	Licenciatura	101	3.2789	.71292					
Normativo ^a	Secundaria	61	3.0929	.79135	5.185	.006	1.599	2	.204
	Bachillerato	64	3.2865	.68473					
	Licenciatura	101	3.0726	.79406					
Continuidad	Secundaria	61	3.3005	.90167	.318	.728	8.051	2	.000***
	Bachillerato	64	3.1979	.84324					
	Licenciatura	101	2.83	.81128					

^a Se tomó en cuenta el estadístico F que no asume varianzas iguales.

***p<.001, **p<.01, *p<.05

Tabla 22

ANOVA en la variable tamaño de la organización con factores de Maquiavelismo y Compromiso Organizacional

	Tamaño	N	Media	DT	Levene	Sig.	F	gl	Sig.
Maquiavelismo									
Tácticas	Micro o pequeña	52	2.5213	.80769	.845	.431	1.486	2	.228
	Mediana	68	2.3065	.73863					
	Grande	133	2.3328	.71855					
(In)moralidad	Micro o pequeña	52	3.6887	.67559	1.287	.278	.164	2	.849
	Mediana	68	3.6544	.61061					
	Grande	133	3.7054	.5573					
Visión	Micro o pequeña	52	3.5087	.66713	.292	.747	2.793	2	.063
	Mediana	68	3.3142	.64807					
	Grande	133	3.5318	.61081					
Compromiso Organizacional									
Afectivo	Micro o pequeña	52	3.3365	.77789	.120	.887	.602	2	.548
	Mediana	68	3.1912	.68704					
	Grande	133	3.2494	.71292					
Normativo	Micro o pequeña	52	3.2756	.79135	.905	.406	3.477	2	.032*
	Mediana	68	2.9461	.68473					
	Grande	133	3.2068	.79406					
Continuidad	Micro o pequeña	52	3.1186	.90167	.352	.704	.252	2	.777
	Mediana	68	3.0196	.84324					
	Grande	133	3.0301	.81128					

***p<.001, **p<.01, *p<.05

CAPÍTULO

6

Discusión y Conclusiones

CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Con base en el objetivo central de esta investigación, que fue analizar si existe relación entre el Maquiavelismo, el Compromiso Organizacional y las Variables Clasificadoras, en este capítulo se discutirán los hallazgos principales de este estudio con la evidencia que se encuentra en la literatura científica sobre: a) el Maquiavelismo, b) el Compromiso Organizacional y c) la relación de ambas variables con diversas variables sociodemográficas, así como d) la relación entre el Maquiavelismo y Compromiso Organizacional. Se exponen las conclusiones de esta investigación, se mencionan las limitaciones acerca de este trabajo en su conjunto y proponen futuras líneas de investigación.

Los resultados derivados de este estudio, aportarán elementos que permitan que directivos, reconozcan las características personales de sus empleados y su influencia en la presencia del Compromiso Organizacional. En consecuencia, se contribuirá a generar bases para el desarrollo de estrategias que refuercen las fortalezas y resuelvan las debilidades derivadas de una gestión deficiente, tanto de las características de la personalidad de los trabajadores y su grado y tipo de compromiso personal hacia la organización.

Haciendo referencia a los hallazgos relacionados con el Maquiavelismo en las organizaciones en población mexicana, se encontraron similitudes y diferencias con la literatura derivada de la investigación que se ha realizado en México, con respecto a esta variable y utilizando la EMMMAQ.

En este estudio se encontró que la cantidad de hijos correlacionaba de manera positiva con el factor Tácticas maquiavélicas así como con el Compromiso de Continuidad (ver tabla 19 pág. 122), por lo que, en esta muestra podríamos inferir que derivado de la responsabilidad que implica tener hijos, se requiera del uso de acciones de manipulación que aseguren la permanencia en el empleo. Sin embargo, Montiel (2007), encontró una la relación inversa entre Maquiavelismo y la cantidad de dependientes económicos el factor Tácticas (Montiel, 2007). En este sentido, la evidencia es mixta y requiere continuar

estudiando diversas muestras para seguir identificando el comportamiento de estas variables.

En cuanto al Maquiavelismo y escolaridad, se encontró que las personas con nivel bachillerato como grado máximo de estudios, tenían un mayor puntaje en el factor (In)moralidad. Sin embargo, no se encontró algún tipo de relación estadísticamente significativa entre el nivel de estudios y Maquiavelismo o alguno de sus factores. Esto difiere con los hallazgos de investigaciones previas, donde se han encontrado relaciones inversas estadísticamente significativas entre el nivel de estudios y el factor de inmoralidad (Uribe, 2001; Beltrán y Mancilla, 2007; López y Serrano, 2012).

De acuerdo con la reinterpretación que se le dio al factor inmoralidad en este estudio, donde un puntaje alto en (In)moralidad se refiere a un mayor apego a la moral convencional, se podría inferir que las personas de nivel medio superior, han adquirido en su formación académica, una serie de reglas morales que les han resultado funcionales laboralmente hablando, encontrando un equilibrio entre la búsqueda de beneficios propios, sin faltar a la organización en la que trabajan.

Respecto a la relación entre el Compromiso Organizacional, la edad y la antigüedad, se encontró que a mayor edad, había mayor Compromiso Normativo y también, a mayor antigüedad en la organización, mayor Compromiso Normativo. Además, a mayor antigüedad, mayor Compromiso de Continuidad.

En investigaciones de referencia, se encontró que los trabajadores de mayor edad tienen una tendencia a generar mayor antigüedad en la empresa, probablemente por una mayor socialización dentro de la organización y a que las oportunidades en el mercado de trabajo disminuyen con la edad (Martínez-Lugo, 1988; Hellriegel y cols., 1999; Uribe, Contreras, Sánchez y García, 2008). Mathieu y Zajac (1990, en Nieto, 2004), también encontraron que los trabajadores mayores llegan a presentar mayor Compromiso pero de tipo Afectivo, sin embargo, en esta investigación no se encontraron resultados estadísticamente significativos con esta dimensión del Compromiso.

Considerando los hallazgos expuestos con relación a la variable sexo, en la sección de resultados (ver tabla 17, pág. 119), se identifica un mayor compromiso en hombres. Estos resultados coinciden con los hallazgos de Aranya, Kushnir y Valency (1986), quienes encontraron mayor compromiso Afectivo y Normativo en hombres. Por medio de premisas socioculturales, se ha identificado que las creencias y valores, estipulan los roles de los individuos, prácticas sociales y estilos de confrontación (Díaz-Guerrero, 1993). Desde esta perspectiva, se puede interpretar que estos resultados estarían orientados hacia la cultura mexicana, ya que el valor del trabajo se atribuye más a los hombres, por lo que podrían presentar mayor compromiso generado por vínculos afectivos y sociales (Díaz-Guerrero, 1993), así como un mayor sentido del deber o deuda moral con la organización para la que trabajan.

En el caso de la escolaridad, el que se encontrara mayor Compromiso de Continuidad en personas con escolaridad máxima de secundaria, coincide con las conclusiones de Mowday, Porter y Steers (1982), que mencionan que un mayor nivel de educativo ofrece al trabajador, la percepción de poder encontrar mejores oportunidades laborales en caso de que su empresa actual sea incapaz de cumplir recompensar la preparación académica que ofrecen. En este caso, la secundaria es el grado promedio de la educación básica en México (INEGI, 2015), la cual resulta poco competitiva en el mercado laboral y resulta arriesgado abandonar un empleo "seguro" para buscar mejores opciones.

En cuestión de la relación entre Compromiso Organizacional, estado civil e hijos, en el presente estudio, el tener pareja e hijos se relaciona con un mayor Compromiso Normativo. Además, el tener hijos también se relaciona con un mayor Compromiso de Continuidad (tabla 13, pág. 113). Estos resultados coinciden con los obtenidos por Elloy y Flynn (1998, en Nieto, 2004), quienes encontraron que en aquellos matrimonios donde ambos trabajan, los que tienen hijos, tienen más Compromiso Organizacional e involucramiento en el trabajo que los que no tienen hijos.

Como se ha abordado en el desarrollo del marco teórico, el Compromiso Normativo surge de un deber moral. Las organizaciones representan hacia el

colaborador, una satisfacción de necesidades que en este caso, se podrían reflejar en sueldo o en prestaciones que permitan solventar sus responsabilidades económicas (Martin y Bennett, 1996). En este sentido, el hecho de que el Compromiso de Continuidad se presente más en personas con hijos podría indicar que tienen una mayor responsabilidad y a la vez, mayor dificultad para asumir los riesgos de cambiar su empleo por uno mejor. En estos supuestos, tal vez se encuentre parte del origen del conflicto trabajo-familia, el cual podría afectar el compromiso personal hacia la organización (Mathieu y Zajac, 1990), donde el Compromiso Normativo, al estar basado en normas morales, tiene una relación destacable con la lealtad corporativa.

Es importante señalar que en el caso del Compromiso de Continuidad, al estar basado en necesidades e inversiones, éste conlleva efectos negativos como disminución de rendimiento, tensión más alta y conflicto trabajo-familia (Kondratuk, Hausdorfi y Koravika, 2004).

Tras analizar la relación entre los factores del Maquiavelismo y los del Compromiso Organizacional en esta investigación, se observaron distintas correlaciones que merecen ser contrastadas con el único estudio previo en México, realizado por Uribe (2001), que correlaciona estas dos variables y que además, fue realizado en población mexicana.

Mientras que en la investigación de Uribe (2001) el factor Tácticas maquiavélicas mostró relación estadísticamente significativa negativa con el componente Afectivo del Compromiso Organizacional ($p=-.21$), ninguna relación significativa con el Compromiso Normativo y una relación estadísticamente significativa positiva con el Compromiso de Continuidad ($p=.20$). En este estudio, solamente el factor Tácticas correlacionó significativa y positivamente, con el Compromiso de Continuidad ($p=.448$).

Este es el único resultado que coincide con los hallazgos de Uribe (2001), en cuanto a Tácticas se refiere. Estos datos podrían indicar que para obtener beneficios es necesario utilizar ciertas acciones planeadas, para enfrentar la falta de oportunidades que se puede percibir del mercado laboral lo que estaría generando dicho Compromiso de Continuidad (Uribe, 2001).

Abordando el factor (In)moralidad, en el estudio de Uribe (2001) se halló una correlación negativ, estadísticamente significativa, únicamente con Compromiso Afectivo (-.24). En la presente investigación se encontró que la única relación estadísticamente significativa (positiva) fue con el Compromiso Normativo. En cuanto a esta relación entre (In)moralidad y Compromiso Normativo, se puede señalar que la redacción de los reactivos que miden el factor (In)moralidad, están enfocados al apego a una moral convencional. Resultando que, a mayor puntaje en este componente mayor apego a una moral convencional, lo cual concuerda con los resultados obtenidos en esta investigación, pues se hace evidente que una moral convencional se correlaciona con el Compromiso Normativo, que está caracterizado, justamente, por una deuda moral hacia la organización.

Para el último factor del Maquiavelismo, que es Visión, en la investigación de referencia no se encontró alguna relación entre este factor y los componentes del Compromiso Organizacional (Uribe, 2001). Sin embargo, en esta investigación, los resultados muestran que existe una correlación positiva entre Visión y Compromiso de continuidad ($p=192$). Esto podría indicar que es importante el Compromiso de Continuidad, pues en esta dimensión se evalúa más lo que ofrece (o no) el mercado laboral (en Betanzos, et al., 2006) y los costos de dejar la organización, en vez de tener confianza en la experiencia o preparación que se tenga a nivel individual para buscar otras alternativas de trabajo.

Ahora bien, en el modelo obtenido tras el análisis de regresión lineal, se considera a los factores Tácticas e (In)moralidad como factores con mayor nivel relacional (explicativos) del Compromiso de Continuidad, ya que el uso de tácticas de manipulación se considere como una estrategia de afrontamiento, podría inferirse que en este caso, el apego a la moral convencional podría aportar una reinterpretación o normalización de la misma: aplicar tácticas y estrategias de manipulación como una forma de compensar lo adverso que pueda resultar el tener que conservar un empleo, debido a las pérdidas que puede representar dejar un trabajo, frente a lo poco que ofrece el mercado laboral.

Retomando la pregunta de investigación y de acuerdo con los resultados obtenidos, se concluye que sí existe relación entre los factores del Maquiavelismo y del Compromiso Organizacional. En este sentido, los hallazgos permiten tener una mejor comprensión acerca del impacto y el lugar que pueden tener este tipo de variables respecto a los fenómenos organizacionales, encontrando que algunas características propias de los individuos y las organizaciones, pueden resultar antecedentes de la presencia de rasgos más complejos como el Maquiavelismo o de constructos como el Compromiso Organizacional.

Con respecto a las hipótesis, se aporta evidencia a la Hipótesis 1, pues algunos factores tanto del Maquiavelismo como del Compromiso Organizacional están correlacionados, mismo caso para Hipótesis 3 e Hipótesis 4, pues como se ha analizado y discutido, se encontraron algunas relaciones entre los factores Maquiavelismo y Variables Clasificadoras, así como entre los factores del Compromiso Organizacional y Variables Clasificadoras.

Con el análisis general de los resultados, se tienen los elementos para considerar que el Maquiavelismo puede resultar una variable antecedente (explicativa) del Compromiso Organizacional, por lo que el estudio de estas dos variables debe ser abordado de manera más amplia. A través de los análisis de regresión lineal múltiple, se desarrollaron modelos significativos, con los cuales se pueden identificar factores o combinaciones de factores del Maquiavelismo, que tienen capacidad explicativa para las dimensiones de Normativa y de Continuidad del Compromiso Organizacional.

De esta manera, se espera que estos modelos marquen la pauta para realizar análisis más complejos, que involucren diferentes variables, para comprender de manera más precisa, cuáles son los elementos que conforman el ambiente propicio para cierto tipo de Compromiso Organizacional.

El ambiente actual que atraviesa México en materia laboral es una situación laboral complicada donde de acuerdo con las estadísticas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2018), se sabe que las personas en este país son las que más horas trabaja por año, sin que esto implique que las mismas sean totalmente productivas.

Teniendo esto en cuenta, más allá de esperar una posible reconfiguración en el sistema legal en cuestión de trabajo, las organizaciones deberían poner especial atención en aquellas características propias del individuo que permitan optimizar sus recursos y que del día a día en el trabajo, se genere productividad tanto para el colaborador, como para la empresa. Se ha observado que el Compromiso Organizacional tiene distintas consecuencias en las organizaciones que resultan en beneficios, siempre y cuando se tenga claro el objetivo y filosofía de la institución.

El Compromiso Organizacional, puede encontrarse en aquellos individuos cuyo trabajo es compatible con sus disposiciones personales como la satisfacción de sus necesidades, utilización de habilidades, entre otras, por lo que pueden generar mayores actitudes positivas que en quienes presentan esta incompatibilidad (Hackman y Oldham, 1976; Hulin y Blood, 1968, en Meyer y Allen, 1991).

De este modo, tanto las dimensiones del Compromiso como el Maquiavelismo, en general, pueden dejar de adjetivarse como "bueno" o "malo", pues como se ha visto a lo largo de este estudio, las diferencias son lo que enriquecen a un grupo social. Si cada individuo, se encuentra en el lugar correcto, aportando lo mejor de sí (Randall, 1987, en Arias y Heredia, 2006).

Las organizaciones, de igual manera, deben de analizar cuáles son los límites que las compensaciones (especialmente económicas), tienen para lograr la satisfacción del empleado. Deben tomarse el tiempo de analizar las necesidades del colaborador, lo cual, pudiera representar una mejor inversión, pues los resultados podrían ser más evidentes, en cuestión de la eficiencia en la organización.

La población que está conformada por trabajadores mexicanos, se caracteriza principalmente, por tener como motivadores destacados y controlables por las organizaciones, las necesidades de estima que hace referencia a la valía que percibe tener el individuo frente a los resultados de su trabajo, como puede ser el reconocimiento, el refuerzo al buen desempeño, etc. Además, dicho reconocimiento pudiera estar vinculado a los beneficios económicos que además

de fungir como fuente de ingresos para la subsistencia diaria, en los mexicanos, muchas veces la solvencia económica, puede resolver numerosos tipos de problemas (Díaz-Guerrero, 1993).

La oferta del mercado laboral y las relaciones laborales en México son temas complejos, que incluyen distintos procesos legales, políticos y sociales que ocurren en nuestro país, ejemplo de ellos, es la flexibilidad laboral, actividad destacada dentro de la iniciativa privada (Foncerrada, 2010).

Por otro lado, la tasa de informalidad laboral referente a la proporción de la población ocupada que trabaja para una unidad económica pero cuyo vínculo o dependencia laboral no es reconocido por su fuente de trabajo, fue de 56.6% en el octavo mes de 2018, cifra superior a la reportada en julio pasado. Aquella tasa de informalidad laboral que funciona a partir de los recursos del hogar o de la persona que encabeza la actividad sin que se constituya como empresa, representó el 27.6% en agosto del año en curso, dato inferior al observado en julio fue de 27.7%, y mayor en 0.9 puntos frente al mismo mes del año pasado (INEGI, 2018).

Con estos datos, se puede identificar que la situación laboral en México se encuentra caracterizada, en parte, por el incremento de la ocupación informal, la cual no implica vínculos con organizaciones y que probablemente, sea la opción más accesible para una gran cantidad de personas. Si bien tener un vínculo formal con alguna empresa o institución conlleva ciertas ventajas como las prestaciones, también se requiere de mucha inversión de esfuerzo emocional, físico e intelectual que pudiera tener consecuencias positivas que podrían ser recibidas a mediano o largo plazo como una prima de antigüedad o pensión. Por lo tanto, el hecho de que en la presente investigación se haya identificado cierta predominancia en el Compromiso de Continuidad, pudiera estar relacionado con las tasas de desocupación en México y con que una de las alternativas destacadas es el trabajo informal.

Lo que queda por hacer, es continuar investigando el comportamiento de los sistemas organizacionales, para descubrir qué aspectos son constantes y qué cambios ocurren con las transiciones que se puedan tener tanto en el tiempo,

como con los cambios socioculturales. De esta manera, una gestión de recursos humanos basada en evidencia científica y no en visiones tradicionales o conservadoras, seguramente pueda resultar en un crecimiento simultáneo a nivel individual de cada trabajador en México, como de las organizaciones que se han establecido en nuestro país.

En cuanto a las limitantes de esta investigación, a lo largo del desarrollo de la misma, especialmente durante el análisis de resultados, se encontraron dificultades para codificar las variables "puesto" y "ocupación" ya que al parecer, los participantes no tenían claro a qué se refería cada uno de estos reactivos, por lo que una estrategia para compensar esto, sería que fueran preguntas de opción múltiple y no abiertas.

Otra limitación que se encontró fue la homogeneidad de los grupos en la variable "escolaridad" y "actividad principal de la empresa". Respecto a "escolaridad", los grupos de personas con primaria y posgrado no fueron lo suficientemente grandes para incluirlos en un análisis de comparación de grupos; mientras que para "actividad principal de la empresa", aunque se cumplen los criterios estadísticos para realizar la comparación entre grupos, la diferencia entre cada uno es muy notoria y los resultados podrían haber sido afectados por ese motivo.

Con base en la reflexión sobre las limitaciones y oportunidades que se identificaron al realizar esta investigación, lo que se sugiere para próximas investigaciones es que, durante la aplicación de los instrumentos se lleve un control minucioso en la cantidad de participantes que hay, especialmente, para las variables que incluyen categorías de las variables relevantes para cada investigación. Por otro lado, se propone también que se realicen investigaciones respecto a este tema, en personas que no trabajen únicamente en zona metropolitana, pues sería importante considerar a los trabajadores del sector primario y así, tener más datos que alimenten la información que se tiene con respecto a los sectores económicos en México.

Acorde con los hallazgos obtenidos en esta investigación, referente a las diferencias que pueda haber entre personas que tienen hijos y las que no, sería importante complementar esta información, analizando también el papel que

tiene la cantidad de dependientes económicos, pero no sólo eso, valdría la pena también identificar qué tipo de personas entrarían en este grupo, para saber si marca alguna diferencia el parentesco o relación que tenga el dependiente económico con el participante.

En cuanto al Compromiso Organizacional, sería interesante continuar con las líneas de investigación que se han tenido con el nivel jerárquico, considerando también que hoy en día, existen nuevas estructuras organizacionales que hacen menos notorias las diferencias jerárquicas en el ámbito laboral. Finalmente, esta investigación se centró en el sector privado, valdría la pena que se pueda hacer una réplica en sector público.

REFERENCIAS

- 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), 1-18.
- Allen, N. J., y Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: evidence of career stage effects? *Journal of business research*, 26(1), 49-61.
- 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(3), 252-276.
- Álvarez, G. (2008). Determinantes del Compromiso Organizacional. ¿Están los trabajadores a tiempo parcial menos comprometidos que los trabajadores a tiempo completo? *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 18, 73-88.
- Álvarez, R. (1995). *Estadística multivariante y no paramétrica con SPSS. Aplicación a las ciencias de la salud*. España: Díaz de Santos.
- Aragón, M. (2003). *Maquiavelismo y Satisfacción laboral en trabajadores del sector público y privado*. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM.
- Aranya, N., Kushnir, T., y Valency, A. (1986). Organizational commitment in a male dominated profession. *Human Relations*, 39(5), 433-448.
- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Contaduría y Administración*, 200, 5-12.
- Arias, F., Varela, D., Loli, A. y Quintana, M. (2003). El Compromiso Organizacional y su relación con algunos factores demográficos y psicológicos. *Revista de Investigación en Psicología*, 6(2), 13-25.

- Arias, F. (2005). *El compromiso personal hacia la organización: algunos antecedentes y consecuencias en México y Perú*. Tesis de doctorado. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.
- Arnau, J., Anguera, M. y Gómez, J. (1990). *Metodología de la investigación en ciencias del comportamiento*. España: Universidad de Murcia.
- Barnat, J. (1977). *Diccionario de biografías*. Colombia: Ediciones Nauta.
- Belausteguigoitia, I. (2000). *La influencia del clima organizacional en el compromiso hacia la organización y el esfuerzo en miembros de empresas familiares mexicanas*. Tesis de doctorado. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.
- Bello, A. y Bibiano, L. (2009). *Compromiso Organizacional en enfermeras: diferencias entre el sector público y el sector privado*. Tesis de licenciatura. Facultad de psicología, UNAM.
- Beltrán, A. y Mancilla J. (2007). *Relación entre tipo de liderazgo y grado de maquiavelismo en trabajadores mexicanos*. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM.
- Betanzos, N. (2007). *Factores antecedentes y consecuentes del Compromiso Organizacional*. Tesis de doctorado. Facultad de Psicología, UNAM.
- Betanzos, N., Andrade, P. y Paz, F. (2006). Compromiso Organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(1), 23-45.
- Betanzos, N., y Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de psicología*. 23(2) 207-215.
- Blanco, M. y Silva C. (2006). *Relación entre maquiavelismo y locus de control en universitarios de diferentes áreas de estudio*. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM.
- Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of occupational Psychology*, 58(4), 277-288.

- Brown, T., Majors, T. y Vance, T. (2016). Machiavellians and Incomplete Contracts. Recuperado de: https://www.marshall.usc.edu/sites/default/files/tmajors/intellcont/BMV_Final-1.pdf
- Cabrera, J. J. y Urbiola, A. (2012). Compromiso organizacional y estrés ocupacional: Estudio de caso en una empresa de distribución y venta de gas LP en Costa Rica. *Gestión y estrategia*. 41, 15-28.
- Caldwell, D., Chatman, J., y O'Reilly, C. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of occupational Psychology*, 63(3), 245-261.
- Castañeda, A. (2012). *Los estilos de liderazgo transaccional y transformacional en el desarrollo del Compromiso Organizacional de los empleados para el desempeño de su trabajo*. Tesis de maestría. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.
- Castro, G. (2012). *Compromiso Organizacional y solidaridad-reciprocidad en una empresa social-solidaria: la experiencia de la Cooperativa Creaciones del Sureste*. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM.
- Chiaburu, D. S., y Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082-1103.
- Chiang, M., Salazar, C., Martín, M., y Nuñez, A. (2009). Clima institucional y satisfacción laboral: Un análisis de género y edad en el sector estatal (instituciones públicas). *Revista de trabajo y Seguridad Social. Recursos humanos*, 310, 121-144.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría de la Administración*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Bogotá: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw-Hill.
- Christie, R. y Geis, F. (1970). *Studies in Machiavellianism*. Reino Unido: Academic Press.

- Cofone, I. N. (2009). Maquiavelismo: concepto significado: una lectura desde la virtù. *Dikaion*, 23(18), 315-328.
- Corzine, J. B. (1997). Machiavellianism and management: A review of single-nation studies exclusive of the USA and cross-national studies. *Psychological reports*, 80(1), 291-304.
- Davis, K., y Newstrom, J. W. (1999). *Comportamiento en las organizaciones*. 10a. Edición. México. McGraw Hill.
- De Frutos, B., Ruiz, M., y San Martín, R. (1998). Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. *Psicológica*, 19(3), 345-366.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Diáz-Guerrero, R. (1993). *Psicología del mexicano*. México: Trillas.
- DuBrin, A. (1981). *Relaciones humanas: Comportamiento humano en el trabajo*. México: Pearson.
- Edel, R., García, A. y Casiano, R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. 1, Versión electrónica gratuita. Texto completo en <https://www.eumed.net/>
- Eisenberger, R., Fasolo, P., y Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of applied psychology*, 75(1), 51-59.
- Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F. y Shaw, J. B. (1990). *Human resource management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Foncerrada, L. (2010). La importancia del sector privado en México. *Enfoques*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Gable, M., y Topol, M. T. (1988). Machiavellianism and the department store executive. *Journal of Retailing*, 64(1), 68.
- Gable, M., Hollon, C., y Dangello, F. (1992). Managerial structuring of work as a moderator of the Machiavellianism and job performance relationship. *The Journal of psychology*, 126(3), 317-325.

- García, L. (2006). *Compromiso y apoyo organizacional percibido en la relación contractual de outsourcing*. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM.
- García, M. e Ibarra, L. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de la Universidad de Guanajuato*. (En línea). Málaga: Eumed.net; 2012. Disponible en: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/teoria_clima_organizacional_de_likert.html
- Gerrig, R. y Zimbardo, P. (2005). *Psicología y vida*. Prentice Hall, México.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., y Donnelly, J. H. (1994). *Las Organizaciones*. Estados Unidos: Ed.
- Golden, T. D., y Raghuram, S. (2010). Teleworker knowledge sharing and the role of altered relational and technological interactions. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1061-1085.
- González, C. (2009). *Maquiavelismo y su relación con temor al éxito en una muestra de trabajadores mexicanos*. Tesis de licenciatura. Facultad de psicología, UNAM.
- González, T. y Guillén, M. (2008). Organizational Commitment: A Proposal for a Wider Ethical Conceptualization of 'Normative Commitment'. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 401-414.
- Gouldner, H. P. (1960). Dimensions of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 468-490.
- Grajales, D. (2011). *Maquiavelismo y su relación con variables sociodemográficas en estudiantes de la UNAM*. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM.
- Greenlee, J. S., Cullinan, C. P., y Morand, D. A. (1995). Machiavellianism among business school students: a multi-institution comparison. *Psychological reports*, 76(2), 375-378.
- Grueso, M. P. (2007). Impacto de las buenas prácticas de formación en el desarrollo del compromiso con la Organización. *Cuadernos de Administración*, 38, 95-101

- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 488-503.
- Guàrdia, J., Freixa, M., Peirò, M. y Turbany, J. (2008). *Análisis de datos en psicología*. España: Delta.
- Guerrero, S., y Herrbach, O. (2009). Manager organizational commitment: a question of support or image? *The International Journal of Human Resource Management*, 20(7), 1536-1553.
- Guisande, C., Barreiro, A., Maneiro, I., Riveiro, T., Vergara y A. Vaamonde, A. (2006). *Tratamiento de datos*. España: Díaz de Santos.
- Gürer, A. y Çiftçi, G. (2018). The Relation between Machiavellianism, Organizational Commitment and Ethical Leadership: A Field Research on Academicians in Turkey. *Journal of Business Research Turk.* 10(2), 570-597.
- Gutiérrez, B. y Olvera, S. (2010). *El clima laboral y su relación con el Compromiso Organizacional en una dependencia gubernamental*. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM.
- Hackett, R. D., Bycio, P., y Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of applied psychology*, 79(1), 15.
- Hackman, J. R., y Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (1999). *Análisis multivariante*. México: Pearson.
- Han, T. S., Chiang, H. H., y Chang, A. (2010). Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2218-2233.

- Heiligers, P. J., y Hingstman, L. (2000). Career preferences and the work–family balance in medicine: gender differences among medical specialists. *Social Science y Medicine*, 50(9), 1235-1246.
- Hellriegel, D. y Slocum, H. (2009). *Comportamiento organizacional*. México. Cengage Learning.
- Hrebiniak, L. G., y Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative science quarterly*. 555-573.
- Hunt, S. D., y Chonko, L. B. (1984). Marketing and Machiavellianism, *Journal of marketing*, 48(3), 30-42.
- Jones, D. N., Paulhus, D. L. (2009). Machiavellianism. In Leary, M. R., Hoyle, R. H. (Eds.), *Handbook of individual differences in social behavior* (pp. 102-120). New York, NY: Guilford Press.
- Juaneda, E. y González, L. (2007). Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo. *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*. 3590-3609.
- Katz, D. y Kahn, R. (1989). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. *Journal of conflict resolution*, 2(1), 51-60.
- Kimble, C., Hirt, E., Díaz-Loving, R., Hosch, H., Lucker, G. W. y Zárate, M. (2002). *Psicología Social de las Américas*. México: Pearson Educación.
- Kline, R. (2005) *Principles and practice of Structural Equation Modeling*. EEUU: Guilford.
- Koch, J. L., y Steers, R. M. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of vocational behavior*, 12(1), 119-128.
- Lee, K., Carswell, J. J., y Allen, N. J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: relations with person-and work-related variables. *Journal of applied psychology*, 85(5), 799.

- Llapa-Rodríguez, E. O., Trevizan, M. A., y Shinyashiki, G. T. (2008). Conceptual reflections about organizational and professional commitment in the health sector. *Rev latino-am de enfermagem*, 16(3), 484-488.
- Loli, A. E. (2006). Compromiso organizacional de los trabajadores de una universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas. *Revista de Investigación en psicología*, 9(1), 37-67.
- López, Y. y Serrano, K. (2012). *Elaboración y validación de la prueba laboral de Maquiavelismo (PL-MACH)*. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM.
- Magaña, L. (2005). *El clima organizacional y el índice de compromiso como factores administrativos para el logro de la mejora: el caso de la empresa IISA S. A. de C. V.* Tesis de maestría. Facultad de Psicología, UNAM.
- Maier, G. W., 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.
- Martin, C. y Bennett, N. (1996). The role of Justice Judgments in Explaining the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Group & Organization Management*, 21(1), 84-104.
- Maritain, J. (1944). *El fin del Maquiavelismo*. México: Ábside.
- Martínez-Lugo, M. E. (1988). La involucración con el trabajo y su relación con la edad, el locus de control y los años de servicio. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 20(2).
- Martínez, E. (2003). *Maquiavelismo en estudiantes de carreras de formación empresarial: un estudio en universidades públicas y privadas*. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM.
- Martínez, E. (2011). *Adherencia organizacional y percepción de recursos personales y organizacionales en la relación empleado-empleador en empleados mexicanos*. Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Madrid.

- Martínez, R. (2013). *Relación entre maquiavelismo y bienestar subjetivo en estudiantes de tercer semestre de la Facultad de Psicología*. Tesis de licenciatura. Facultad de psicología, UNAM.
- Mathieu, J. E., y Kohler, S. S. (1990). A cross-level examination of group absence influences on individual absence. *Journal of Applied Psychology, 75*(2), 217.
- 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*(2), 171.
- McGee, 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*(4), 638.
- McHoskey, J. (1995). Narcissism and machiavellianism. *Psychological reports, 77*(3), 755-759.
- McHoskey, J. W., Worzel, W., y Szyarto, C. (1998). Machiavellianism and psychopathy. *Journal of personality and social psychology, 74*(1), 192-210.
- McLean, P. A., y Jones, D. B. (1992). Machiavellianism and business education. *Psychological Reports, 71*(1), 57-58.
- Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied psychology, 69*(3), 372.
- 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., 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*(6), 710.

- Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment. Human resource management review, 1(1)*, 61-89.
- Millon, T. (1981). *Disorders of personality: DSM-III, axis II* (pp. 181-215). New York: Wiley.
- Montiel, E. (2007). *La relación entre maquiavelismo y variables sociodemográficas en una muestra de estudiantes de derecho*. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM.
- Morales, J. (1978). La teoría del intercambio social desde la perspectiva de Blau. *Revista española de investigaciones sociológicas, 4*, 129-146.
- Morrow, P. C. (1983). Redundancy in organizational research: The case of work commitment. *The Academy of Management Review, 8(3)*, 486-500.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human resource management review, 8(4)*, 387-401.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., y Dubin, R. (1974). Unit performance, situational factors, and employee attitudes in spatially separated work units. *Organizational behavior and human performance, 12(2)*, 231-248.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. y Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior. 14(2)*. 224-247. CAMBIAR EL ET AL
- Mowday, R.T., Porter, L.W. y Steers, R.M. (1982). *Employee-Organizational linkages: The psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press.
- Muñoz, E. (2014). *Comunicación y Compromiso Organizacional*. Tesis de maestría. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.
- Nava, G. y Navarro, L. (2011). *Personalidad y Compromiso Organizacional en una empresa especializada en la gestión integral de siniestros de automóviles*. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM.

- Ng, T. W., y Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group y Organization Management, 33*(3), 243-268.
- Nieto, M. (2004). *Relación de la satisfacción laboral con el Compromiso Organizacional*. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM.
- Nystrom, P. C. (1990). Vertical exchanges and organizational commitments of American business managers. *Group y Organization Studies, 15*(3), 296-312.
- 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*(3), 492.
- Pachón, E., Acosta, F. y Milazzo, M. (2000). *Economía y política*. México: Grupo editorial norma.
- Paulhus, D. y Williams, K. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism and psychopathy. *Journal of research in personality. 36*(6), 556-563.
- Peiró, J. (1990). *Organizaciones: Nuevas perspectivas psicosociológicas*. Barcelona: PPU
- Peralta, A. (2012). *Relación entre mobbing (acoso laboral) y maquiavelismo en el Hospital General de México*. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM.
- 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*(5), 603-609.
- Pozueco, J. M., y Moreno, J. M. (2013). Psicopatía, maquiavelismo, narcisismo y maltrato psicológico. *Boletín de Psicología, 107*, 91-111.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review, 10*(3), 465-476.

- Rhoades, L., Eisenberger, R. y Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology, 86*(5), 825-836.
- Robbins, S y Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración*. México: Pearson.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, C. y Betanzos, N. (2011). Vinculación entre empleado y empresa: Analizando el constructo Compromiso Organizacional Normativo en el trabajo.
- Rodríguez, H.F. (2001). *Estudio preliminar de la escala Mach IV en una muestra de trabajadores mexicanos*. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM.
- Romero, C. (2013). *Relación entre maquiavelismo y síndrome de desgaste ocupacional (burnout) en trabajadores del sector público*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM.
- Ruiz de Alba, J. (2013). El Compromiso Organizacional: Un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de estudios empresariales, 1*(2013), 67-86.
- Sager, J. K., y Johnston, M. W. (1989). Antecedents and outcomes of organizational commitment: A study of salespeople. *Journal of Personal Selling y Sales Management, 9*(1), 30-41.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. *New directions in organizational behavior, 1*, 54-68.
- Sánchez, R. (2015). t-Student. Usos y abusos. *Revista Mexicana de Cardiología, 26*(1), 59-61.
- Schenoni, L.L. (2007). El concepto de lo político en Nicolás Maquiavelo. *Andamios, 4*(7), 207-226.

- Shaffer, W. y Wang, Z. (2011). Effects of ethical context on earnings management, organizational-professional conflict and organizational commitment in Chinese enterprises. *Managerial Auditing Journal*, 5(26), 372-392.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative science quarterly*, 16(2).
- Sherer, P. D., y Morishima, M. (1989). Roads and roadblocks to dual commitment: Similar and dissimilar antecedents of union and company commitment. *Journal of Labor Research*, 10(3), 311-330.
- Steers, R. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, (22), 46-56.
- Steers, R. M. (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 546-558.
- Strauss, L. (1996). *Historia de la filosofía política*. México: FCE.
- Susskind, A.M., Borchgrevink, C.P., Kacmar, K.M. y Brymer, R.A. (2000). Customer service employees, behavioral intentions and attitudes an examination of construct validity and a path model. *International Journal of Hospitality Management*, 19(1), 53-77
- Tansky, J. W., Gallagher, D. G., y Wetzel, K. W. (1997). The effect of demographics, work status, and relative equity on organizational commitment: looking among part-time workers. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14(3), 315-326.
- Tarango-Ortiz, J. y Mesa-Fleitas, M. (2008). Características diferenciales en el ejercicio de la gestión del conocimiento en organizaciones: comparación México-México. *Ciencias de la información*, 39(1), 69-86. Cambiar a como está aquí, en el texto.
- Tejada, J.M. y Arias, F. (2005). Prácticas Organizacionales y el Compromiso de los Trabajadores hacia la Organización. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 10(2), 295-309.

- Tormo, G. y Osca, A. (2011). Antecedentes organizacionales y personales de las intenciones de compartir conocimiento: Apoyo, clima y compromiso con la organización. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(3), 213-226.
- Toro, F. (1998). Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*. 12(3).
- Uribe, J. F. (2001). *Maquiavelismo: conceptualización, medición y su relación con otras variables*. Tesis de doctorado. Facultad de Psicología, UNAM.
- Uribe-Prado, J.F. (2004). Maquiavelismo: Una estrategia en la toma de decisiones. En Santoyo C. & Vázquez, F. (Eds.). *Teoría conductual de la elección: Decisiones que se revierten* (pp. 181-206). México: UNAM.
- Uribe, J. F., Sánchez, O., Contreras, F., y García, A. (2008). Los Cinco Grandes y Maquiavelismo en trabajadores mexicanos. Un estudio de personalidad y manipulación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(1), 61-79.
- Van Breukelen, W., Van der Vlist, R., y Steensma, H. (2004). Voluntary employee turnover: Combining variables from the 'traditional' turnover literature with the theory of planned behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(7), 893-914.
- Vargas, J., Soto, J. y Rosas, K. (2014). La relación del Compromiso Organizacional con el nivel de estudios, la edad y el género en trabajadores de la industria del calzado en León, Guanajuato, *Observatorio iberoamericano del desarrollo local y la economía social* 8(16), 1-25
- Villegas, L. (2009). *Compromiso Organizacional y servicio profesional de carrera en la secretaría de la Función Pública*. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM.

- Vleeming, R. G. (1979). Machiavellianism: A preliminary review. *Psychological Reports, 44*(1), 295-310.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Ward, E. A., y Davis, E. (1995). The effect of benefit satisfaction on organizational commitment. *Compensation and Benefits Management, 11*, 35-35.
- Wetzel, K., Soloshy, D. E., y Gallagher, D. G. (1990). The work attitudes of full-time and part-time registered nurses. *Health Care Management Review, 15*(3), 79-85.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review, 7*, 418-428.
- Wiener, Y., y Gechman, A. S. (1977). Commitment: A behavioral approach to job involvement. *Journal of Vocational Behavior, 10*(1), 47-52.
- Williams, L. J., y Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of applied psychology, 71*(2), 219.
- Zapata, P. J. (2000). *Establecer una serie de principios en directo BITAL, para lograr aumentar la motivación y el Compromiso Organizacional de sus ejecutivos en el año 2000*. Tesis de licenciatura. Escuela de Administración, Universidad Panamericana.
- Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios. (2017). De qué tamaño es una PyME, México: Recuperado de: <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/542-ide-que-tamano-es-una-pyme>
- Diccionario de la Real Academia Española (2018). Versión electrónica 23.2 <https://dle.rae.es/>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2015). Escolaridad. México: Recuperado de: <http://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/escolaridad.aspx?tema=P>

Ministerio de Educación y Formación Profesional. (2017). Educación Secundaria Obligatoria. España: Recuperado de: http://recursostic.educacion.es/secundaria/edad/3eso/historia/para_pdf/quincena4.pdf

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2018). Hours worked. Francia: <https://data.oecd.org/emp/hours-worked.htm>

Secretaría de Economía. (2018). <http://www.economia.gob.mx>

Suprema Corte de Justicia de la Nación. (2006). Semanario Judicial de la Federación. México: Recuperado de: <https://sjf.scjn.gob.mx/sjfsist/Documentos/Tesis/174/174189.pdf>

APÉNDICE 1
CUESTIONARIO

Gracias por participar en este estudio. Por favor, contesta el siguiente formulario demográfico, escribiendo o marcando con una X la opción correspondiente, según sea el caso. La información recabada en este cuestionario es absolutamente anónima y confidencial, la cual será utilizada para fines estadísticos y de investigación.

Sexo: Mujer/Hombre **Edad:** _____ **Estado civil:** Con pareja/ Sin pareja **Hijos:** No/ Sí, ¿Cuántos? _____

Escolaridad: Primaria/Secundaria/ Bachillerato/ Licenciatura /Posgrado **Tipo de contrato:** Base/Confianza

Antigüedad en la organización: _____ **Puesto:** _____

Tamaño de la organización en la que trabajas: Micro o pequeña/ Mediana/Grande

Aproximadamente, ¿cuántas personas trabajan en tu organización? _____

Sector: Público/Privado **Actividad principal de la empresa:** Transformación y producción/Servicios/Comercio

Ocupación (profesión u oficio): _____

A continuación encontrarás una serie de frases para describir tu forma de pensar, sentir y actuar cuando te encuentras trabajando dentro de una organización.

INSTRUCCIONES

Para contestar, señala con una pluma o lápiz en los cuadros correspondientes, aquél que describa mejor tu forma de pensar, sentir o actuar. Debes contestar **COMO ERES SIEMPRE, NO COMO TE GUSTARÍA SER en un contexto laboral.**

La sección de respuestas tiene cinco posibilidades, las cuales son: 1 "Totalmente en desacuerdo", 2 "en desacuerdo", 3 "indeciso", 4 "de acuerdo" y 5 "totalmente de acuerdo", y deberás elegir la que mejor se ajuste a tu forma de pensar, sentir o actuar respecto a lo que te sugiere la frase.

Contesta todas las frases tratando de ser sincero(a) contigo mismo(a), tan rápido como te sea posible, siendo cuidadoso(a) y utilizando la primera impresión que venga a tu mente.

No existen respuestas correctas o incorrectas. Tus respuestas son totalmente confidenciales.

Ejemplo: Observa cómo se ha contestado aquí la primera frase:

	TD			TA	
1-En las reuniones sociales me gusta bailar	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5

Contesta todas las frases tratando de ser sincero(a) contigo mismo(a), tan rápido como te sea posible, siendo cuidadoso(a) y utilizando la primera impresión que venga a tu mente.

	TD					TA				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Cuando se llega como nuevo a un grupo de trabajo se debe, al menos, imitar a los líderes que tuvieron éxito.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. La discreción no justifica la mentira.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Cuando se llega a un nuevo grupo de trabajo es necesario eliminar a los viejos integrantes y crear un nuevo grupo que se rija por nuevas leyes para su mejor control.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Para ganar es necesario inventarse virtudes, cualidades y sentimientos que no se poseen.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Un(a) jefe(a) debe poseer virtudes, pero no debe poseer todas, lo que sí es indispensable es aparentar poseerlas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Continúa...

1= Total desacuerdo (TD) 2=Desacuerdo 3=Indeciso 4=De acuerdo 5= Total Acuerdo (TA)

	TD					TA				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Las “mañas” se deben usar con astucia y destreza para solucionar problemas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Ante los trabajadores hay que aparentar ser bueno(a) aunque lo que hagamos sea motivo de odio.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. La agresividad es una manera de imponer nuestras ideas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Si a un subordinado no se le conquista, hay que convencerlo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. La mentira es reprobable aunque se preocupe en evitar el dolor con la verdad.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. En un puesto de líder es mejor ser temido(a) que amado(a).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. La fuerza de un grupo de trabajo depende de la unión de los subordinados leales.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. Se debe ser egoísta para triunfar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. Se vale conspirar contra los enemigos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. Es conveniente hacer el trabajo de tal forma que los subordinados dependan de la(el) jefa(e).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. Un(a) líder debe procurar gastar recursos ajenos y cuidar los propios.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. Para mentir hay que ser calculador(a).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. El oportunismo para quedar bien no es honesto.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19. Ante cualquier circunstancia se debe decir la verdad antes que callársela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20. A un(a) trabajador(a) se le tiene contento(a) mientras pueda adquirir bienes y servicios, y se le respete.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21. Para un(a) jefe(a) que llega a ocupar un puesto de trabajo de nuevo ingreso debe comportarse de manera positiva y ética.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22. Mentir es un atentado a la inteligencia.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23. Es difícil ser indiferente al mentir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24. Se debe evitar ayudar a otra(o)s a hacerse poderosa(o)s, ya que ésta(o)s pueden posteriormente arruinarnos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25. No se debe decir mentiras por insignificantes que éstas sean.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
26. No se debe difamar a nadie.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

27. Dirigir palabras injuriosas a alguien es algo que se debe evitar aunque fuera el último recurso para imponer el orden.	1	2	3	4	5
28. La(o)s manipuladora(e)s abusan de la gente sin carácter.	1	2	3	4	5
29. Cuando entre los trabajadores existe desorden, éste debe ser cortado desde el principio para que no crezca.	1	2	3	4	5
30. Una persona audaz controla el mundo que le rodea.	1	2	3	4	5
31. Cualquier mentira es irresponsable.	1	2	3	4	5
32. No deben crearse conflictos aunque se obtuviera provecho de ellos.	1	2	3	4	5
33. Para un(a) jefe(a) que quiera controlar a sus subordinados es conveniente concentrar poder en uno de ellos para que a su sombra se manejen más fácilmente los demás.	1	2	3	4	5
34. Una persona inteligente sabe manejar a los demás.	1	2	3	4	5
35. Un(a) buen(a) jefe(a) es aquél que honra y beneficia a sus subordinados.	1	2	3	4	5
36. Cuando un(a) jefe(a) llega nuevo(a) a un puesto debe dar poder a los subordinados durante un tiempo para mantener su lealtad.	1	2	3	4	5
37. Hay que ser hábil para saber mentir.	1	2	3	4	5
38. Si de conservar el trabajo se trata, se puede hacer buen uso de cierta crueldad.	1	2	3	4	5
39. La hipocresía debe castigarse.	1	2	3	4	5
40. Si se llega como nuevo a una posición de poder en un grupo, se debe eliminar por completo a la gente que conformaba el grupo anterior.	1	2	3	4	5

Continúa...

1= Total desacuerdo (TD) 2=Desacuerdo 3=Indeciso 4=De acuerdo 5= Total Acuerdo (TA)

	TD					TA				
41. Frente a los trabajadores hay que saber disfrazarse de bien y ser hábil en fingir y disimular.	1	2	3	4	5					
42. Se debe evitar el fingir a pesar de las consecuencias.	1	2	3	4	5					
43. La lealtad de los subordinados no se obtiene beneficiándolos con ganancias.	1	2	3	4	5					
44. Toda(o) jefa(e) debe aprender a no ser buena(o) y practicar la maldad de acuerdo con las circunstancias laborales.	1	2	3	4	5					
45. Una mentira se debe decir con seguridad.	1	2	3	4	5					
46. Si se llegaran a utilizar empleado(a)s de otro(a)s jefe(a)s, se recomienda utilizarlo(a)s, desecharlo(a)s y después formar grupos nuevos.	1	2	3	4	5					

A continuación encontrarás una serie de enunciados relacionados con tu trabajo y forma de pensar. Se te solicita tu opinión sincera al respecto. *No hay respuestas correctas o incorrectas*: todas son valiosas pues se refieren a tu opinión. Tus respuestas son confidenciales.

INSTRUCCIONES

Responde tan rápido como te sea posible, después de leer cuidadosamente cada enunciado. Deberás contestar colocando una X sobre alguno de los números del lado derecho, donde el número 1 significa “total desacuerdo” (TD), 2 significa “en desacuerdo”, 3 significa “indeciso”, 4 significa “de acuerdo” y 5, “total acuerdo” (TA).

	TD				TA
	1	2	3	4	5
1. No abandonaría esta organización en estos momentos, porque tengo sentimiento de obligación hacia ella.	1	2	3	4	5
2. Sería muy difícil para mí dejar esta organización, inclusive si lo quisiera.	1	2	3	4	5
3. Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos.	1	2	3	4	5
4. Una de las consecuencias negativas de dejar esta organización que hay pocas posibilidades de encontrar otro trabajo.	1	2	3	4	5
5. No siento obligación alguna de quedarme en esta organización.	1	2	3	4	5
6. Esta organización merece mi lealtad.	1	2	3	4	5
7. Estaría feliz si pasara el resto de mi vida en esta organización.	1	2	3	4	5
8. Experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia esta organización.	1	2	3	4	5
9. Hoy, permanecer en esta organización, es una cuestión primordialmente de necesidad.	1	2	3	4	5
10. Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar esta organización ahora.	1	2	3	4	5
11. Esta organización significa personalmente mucho para mí.	1	2	3	4	5
12. Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de esta organización en estos momentos.	1	2	3	4	5
13. Me sentiría culpable si dejara esta organización ahora.	1	2	3	4	5
14. No me siento ligado(a) emocionalmente a esta organización.	1	2	3	4	5
15. No me siento integrado(a) plenamente con las personas de esta organización.	1	2	3	4	5
16. Siento que tengo pocas opciones de trabajo, como para pensar en dejar esta organización.	1	2	3	4	5
17. Moralmente le debo mucho a esta organización.	1	2	3	4	5
18. Si no hubiera puesto tanto de mí mismo(a) en esta organización, podría pensar en trabajar en otro sitio.	1	2	3	4	5

¡Gracias por tu participación!

