

**INFLUENCIA DEL INDICE L-MX Y LA SATISFACCIÓN  
LABORAL SOBRE EL COMPROMISO EN LA ORGANIZACIÓN  
(ESTUDIO EN DOS FACTORÍAS DE BOLIVIA)**



TESIS DOCTORAL

DIRECTORES:        Doctor Francisco Díaz Bretones  
                              Doctor Andrés Rodríguez Fernández

DOCTORANDO:        Mario Raúl Böhrt Peláez

ÁREA DE PSICOLOGÍA SOCIAL Y METODOLOGÍA  
DE LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO  
UNIVERSIDAD DE GRANADA

(Documento al 19 de octubre de 2015)

Editor: Universidad de Granada. Tesis Doctorales  
Autor: Mario Raúl Böhrh Peláez  
ISBN: 978-84-9125-619-9  
URI: <http://hdl.handle.net/10481/43027>

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|  | Página |
|--|--------|
| Índice de contenidos   | i      |
| Índice de tablas   | iii    |
| Índice de figuras  | v      |
| Agradecimientos  | vi     |
| <br>   |        |
| <b>I. ANTECEDENTES</b>   |        |
| 1.1 Contexto general del trabajo doctoral                            | 5      |
| 1.2 Justificación del área de investigación                          | 15     |
| 1.3 Desarrollo y finalidad del trabajo doctoral                      | 19     |
| <br>   |        |
| <b>II. MARCO CONCEPTUAL</b>  |        |
| 2.1 Consideraciones generales sobre el compromiso en la organización | 30     |
| a) Evolución histórica del concepto                                  | 31     |
| b) El objeto (foco) del compromiso                                   | 40     |
| c) El compromiso como categoría multidimensional                     | 46     |
| d) La propuesta de reconocer perfiles de compromiso                  | 59     |
| 2.2 Factores contextuales del compromiso en la organización          | 67     |
| a) Valores culturales y compromiso en la organización                | 68     |
| b) Roles de género y compromiso en la organización                   | 76     |
| c) Clima en la organización y compromiso                             | 79     |
| d) Políticas de gestión de recursos humanos y compromiso             | 82     |
| 2.3 La dinámica del compromiso en la organización                    | 91     |
| a) Las consecuencias o resultados del compromiso                     | 91     |
| b) Compromiso en la organización y contrato psicológico              | 96     |
| c) Satisfacción laboral y compromiso en la organización              | 101    |
| d) Liderazgo (función de supervisión) y compromiso                   | 108    |
| 2.4 Objetivo e hipótesis de investigación                            | 123    |

|   |     |
|---|-----|
| III. METODOLOGÍA  |     |
| 3.1 Participantes   | 125 |
| a) Organizaciones involucradas  | 125 |
| b) Muestra  | 129 |
| c) Ambiente de relevamiento   | 134 |
| 3.2 Variables de estudio y diseño de la investigación   | 135 |
| a) Variables de estudio   | 135 |
| b) Diseño de la investigación   | 136 |
| 3.3 Instrumentos y procedimiento  | 136 |
| a) Instrumentos empleados   | 136 |
| b) Procedimiento general  | 139 |
| IV. RESULTADOS  |     |
| 4.1 El compromiso con la organización en la población de estudio  | 143 |
| a) Compromiso general   | 143 |
| b) El compromiso como constructo multidimensional   | 146 |
| c) Los perfiles de compromiso   | 153 |
| 4.2 La satisfacción laboral   | 161 |
| 4.3 Los índices L-MX (interrelación líder-miembro)  | 168 |
| 4.4 Relaciones entre las variables en estudio: compromiso en la organización, L-MX y satisfacción laboral | 173 |
| V. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS  |     |
| 5.1 Discusión y Conclusiones  | 184 |
| 5.2 Sugerencias   | 194 |
| REFERENCIAS   | 196 |
| ANEXOS  |     |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   | Página |
|---|--------|
| Tabla 1. Perfiles de compromiso según Meyer y Herscovitch (2001)                  | 59     |
| Tabla 2. Participantes, grupos de trabajo y supervisores por organización         | 127    |
| Tabla 3. Tamaño de los grupos de trabajo (sólo operarios), por organización       | 128    |
| Tabla 4. Distribución de los participantes por factoría y por edad                | 130    |
| Tabla 5. Distribución de los participantes edad y rol de supervisión/dependencia  | 131    |
| Tabla 6. Distribución de los participantes por antigüedad y organización          | 132    |
| Tabla 7. Distribución de los participantes por antigüedad y rol de supervisión    | 133    |
| Tabla 8. Descripción de los procedimientos aplicados                              | 140    |
| Tabla 9. Análisis descriptivo de las variables compromiso por sub- muestra        | 143    |
| Tabla 10. Puntajes de compromiso más altos y más bajos por pregunta               | 145    |
| Tabla 11. Análisis descriptivo de la variable compromiso en la organización       | 146    |
| Tabla 12. Puntajes de compromiso afectivo más altos y más bajos por pregunta      | 148    |
| Tabla 13. Análisis de las variables compromiso afectivo por sub- muestra          | 148    |
| Tabla 14. Puntajes de compromiso de continuación más altos y bajos por pregunta   | 149    |
| Tabla 15. Análisis de las variables compromiso de continuación por sub- muestra   | 150    |
| Tabla 16. Puntajes de compromiso normativo más altos y más bajos por pregunta     | 151    |
| Tabla 17. Análisis de las variables compromiso normativo por sub- muestra         | 152    |
| Tabla 18. Perfiles de compromiso entre los participantes, por factoría            | 153    |
| Tabla 19. Perfiles de compromiso entre supervisores y supervisados                | 154    |
| Tabla 20. Compromiso del supervisor del grupo por factoría                        | 156    |
| Tabla 21. Alineamiento grupal del compromiso supervisor supervisa                 | 158    |
| Tabla 22. Alineamiento de los dependientes con el compromiso del supervisor       | 159    |
| Tabla 23. Alineamiento grupal de los dependientes por tamaño del grupo            | 160    |
| Tabla 24. Índice de satisfacción laboral general, intrínseca y extrínseca         | 162    |
| Tabla 25. Descriptivo del índice de satisfacción laboral general por organización | 163    |
| Tabla 26. Puntajes de satisfacción laboral intrínseca por pregunta                | 164    |
| Tabla 27. Descriptivo del índice de satisfacción laboral intrínseca por factoría  | 164    |
| Tabla 28. Puntajes de satisfacción laboral extrínseca por pregunta                | 165    |
| Tabla 29. Descriptivo de satisfacción laboral extrínseca para cada fábrica        | 166    |
| Tabla 30. Índice de satisfacción laboral para supervisores supervisados           | 167    |
| Tabla 31. Descriptivo del índice L-MX por sub- muestra                            | 168    |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 32. Descriptivo del índice L-MX para supervisores y supervisados      | 169 |
| Tabla 33. Promedio y D.S. para cada reactivo del L-MX                       | 170 |
| Tabla 34. Proximidad distancia supervisor supervisado (L-MX) por factoría   | 171 |
| Tabla 35. Distancia supervisor supervisado (L-MX) por tamaño del grupo      | 172 |
| Tabla 36. Índices de correlación entre CO, L-MX y Satisfacción Laboral (IL) | 173 |
| Tabla 37. Índices 'd' de Somers para SL y CO en Industria Láctea            | 174 |
| Tabla 38. Índices de correlación entre CO, L-MX y Satisfacción Laboral (FK) | 175 |
| Tabla 39. Índices 'd' de Somers para SL y CO en Fábrica K                   | 176 |
| Tabla 40. Distancia con el supervisor (L-MX) y alineamiento de compromiso   | 177 |
| Tabla 41. Satisfacción laboral intrínseca y alineamiento del compromiso     | 179 |
| Tabla 42. Satisfacción laboral extrínseca y alineamiento del compromiso     | 181 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  | Página |
|--|--------|
| Figura 1. Modelo de cuatro componentes del compromiso en la organización | 48     |
| Figura 2. Modelo de tres componentes del compromiso en la organización   | 57     |
| Figura 3. Evolución de los modelos de compromiso en la organización      | 64     |
| Figura 4. Factores asociados al compromiso en la organización            | 68     |
| Figura 5. Factores distales asociados al compromiso en la organización   | 81     |
| Figura 6. Factores próximos asociados al compromiso en la organización   | 89     |
| Figura 7. Esquema de las variables de estudio y las hipótesis planteadas | 123    |
| Figura 8. Escala de respuestas Likert-7                                  | 137    |
| Figura 9. Esquema de resultados de las relaciones estudiadas             | 190    |

## **AGRADECIMIENTOS**

*A mi compañera y amor de toda la vida, Ana María, quien caminó junto a mí las muchas jornadas dedicadas a este desafío y me alentó a seguir avanzando las veces que estuve a punto de desistir.*

*A la Universidad Católica Boliviana San Pablo (UCB-SP), mi Alma Mater, me brindó formación sólida en la Licenciatura en Psicología, me desafió a ampliar horizontes con una enriquecedora Maestría en Administración de Empresas y me permitió –en tanto Profesor Titular– emprender este Doctorado en Psicología Social y sumarme a los esfuerzos por elevar el nivel de la ‘Facultad’.*

*A la Universidad de Granada (UGR), en la persona de los Doctores Andrés Rodríguez Fernández y Francisco Díaz Bretones Directores de este Trabajo Doctoral, quienes con sus sabios consejos y pertinentes recomendaciones dejaron prueba evidente de inagotable paciencia y desinteresada dedicación docente e investigadora; aprecio extensible a los Profesores de la UGR que impartieron los intensos cursos del Tercer Ciclo en Bolivia, en especial al Doctor Emilio Sánchez-Santa Bárbara, quien nos demostró que todavía quedaba mucho por aprender, descubrir y compartir.*

*A los colegas Directores de Recursos Humanos de ambas factorías (no los nombro explícitamente para conservar la confidencialidad acordada) y a todos los empleados participantes en la investigación; a los primeros por haber confiado abriéndome las puertas de sus respectivas organizaciones y a los segundos por haber dedicado amablemente su tiempo a responder los cuestionarios.*

*Finalmente, a Cecilia Romero Aranibar y Mario Álvarez Quinteros (Psicólogos graduados de la Carrera de Psicología de la UCB) quienes los últimos años fueron sucesivamente mis Asistentes y me concedieron el honor de ser su Profesor Guía de Tesis –en el marco de la Línea de Investigación en Psicología en la Organización– dándome la oportunidad de buscar y encontrar respuestas a sus cuestionamientos e inquietudes conceptuales, de resolver problemas metodológicos y me permitieron demostrar que el camino para hacer que el conocimiento tenga impacto y sentido es compartirlo sin miramientos.*

## **CAPÍTULO I.**

### **ANTECEDENTES**

En este capítulo se exponen los argumentos conceptuales y consideraciones prácticas que nos llevaron a abordar un estudio sistemático sobre el compromiso en la organización y sus relaciones con la influencia de los supervisores y el rol de la satisfacción laboral. Además, se desarrollan los argumentos que hacen a la relevancia social y metodológica del tema, para culminar con la finalidad del trabajo que orienta al planteamiento de los objetivos e hipótesis de investigación.

La organización formal, con sus luces y sombras, es uno de los acontecimientos emblemáticos de esta época. No hay modo de entender el salto evolutivo de la humanidad en los últimos dos siglos sin considerar como actores centrales a los grupos organizados alrededor del trabajo, fenómeno central en ese proceso, así como no hay forma de obviar los modos de administración y liderazgo que subyacen a lo institucional y la relación de estos factores con el compromiso y la satisfacción laboral. Por ello, el propósito de este trabajo es contribuir a la integración del fenómeno psicosocial del compromiso en la perspectiva de la organización, enfatizando las prácticas de supervisión institucionales y la función mediadora de la satisfacción, ofreciendo a quienes toman decisiones sobre las

personas en las empresas una herramienta para gestionar con clara orientación hacia la retención del talento.

En términos cotidianos, un compromiso se suscribe (como en el caso de las actas, las cartas o los vales), se contrae de palabra u obra, además, puede ser de cumplimiento (hacer algo) o de confidencialidad (guardar o callar). Una vez contraído, un compromiso se cumple o no, puede deshacerse, eludirse y hasta romperse. El diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (2006) define este sustantivo como: “*obligación contraída, (...) promesa*”. Sus sinónimos son: lealtad, fidelidad, afiliación y acuerdo. Adicionalmente, un compromiso puede ser moral, social, afectivo o financiero, y conllevar palabra dada o empeñada, ligadura o reciprocidad. La riqueza del lenguaje permite expresar la presencia de tal gama de actitudes y comportamientos comprometidos, además de su complejidad en los diferentes contextos. No obstante, no es un fenómeno puramente individual, ya que en tanto contrato, involucra necesaria y mínimamente a una segunda parte, en este caso la organización personificada en los gerentes y supervisores, quienes son los involucrados primarios en la relación del contrato laboral y psicológico.

Tratar el compromiso en la organización es responder preguntas relativas a la relación de los empleados con su organización, cuestiones sobre cómo se establece esa relación, cómo influye en su comportamiento, en su bienestar y satisfacción, y cómo contribuye a la efectividad en la organización. Los gerentes y supervisores describen usualmente al empleado comprometido como aquel colaborador que permanece en la organización ‘en las buenas y en las malas’, que asiste a su trabajo con regularidad, que se esfuerza durante la jornada –y que cuando es necesario, va

más allá-, quien cuida de los activos e intereses de la empresa, comparte las metas de la organización y se comporta de manera alineada con el todo institucional (Meyer y Allen, 1997).

Durante los últimos cincuenta años, los estudiosos del comportamiento en la organización han dedicado cada vez más atención al compromiso, en sus múltiples facetas y variadas expresiones. Una mirada rápida a la literatura generada, muestra la amplia evolución de los conceptos, junto a abundantes evidencias sobre su relevancia. El camino recorrido va desde algunas propuestas unidimensionales como la de Lyman W. Porter (Porter y Steers, 1973) en la que el compromiso es una actitud general, pasando por constructos sociológicos complejos como los que se integran en la teoría de los 'side-bet' que son las apuestas o inversiones de riesgo que el individuo realiza en su futuro dentro de la organización, aproximación gestada por el Sociólogo Howard S. Becker (Becker, 1960), llegando actualmente a los modelos que, reconociendo enfoques psicosociales multidimensionales, abren la posibilidad de estudiar el fenómeno a través de diferentes componentes, aproximación en la que son referentes John P. Meyer y Natalie J. Allen (Meyer y Allen, 1997), para finalmente llegar a concebirse 'perfiles de compromiso' constituidos por combinaciones de esos mismos componentes (Meyer y Herscovitch, 2001; Wasti, 2005) y que reflejan no solamente grados de compromiso, sino modalidades más complejas de interacción entre los elementos que constituyen el vínculo.

Las más recientes investigaciones exploran áreas no estudiadas suficientemente hasta ahora, entre algunas de ellas están las relaciones complejas entre el

compromiso, la percepción del apoyo de la organización y el bienestar (Panaccio y Vandenberghe, 2009), los efectos del liderazgo sobre el compromiso (O'Neill, Harrison, Cleveland, Almeida, Stawski y Crouter, 2009), el ajuste entre la persona y la cultura de la organización como factor facilitador del compromiso en tiempos de cambio (Meyer, Hecht, Gill y Topolnytsky, 2010), la conexión entre el compromiso y el crecimiento en la carrera (Weng, McElroy, Morrow y Liu, 2010). También se exploran los efectos de la relación empleado-líder en el compromiso con la organización (Rosa y Carmona, 2010), las interacciones entre el compromiso en la organización, la satisfacción laboral y el síndrome de 'burnout' (Salehi y Gholtash, 2011), el ajuste entre la persona, el supervisor y la organización en relación con el compromiso en la organización (Van Vianen, Shen y Chuang, 2011), la influencia mutua supervisor-supervisado en un proceso que Sy y Choi (2013) llaman de contagio, mientras Loi, Chan y Lam (2013) examinan la influencia de la relación entre supervisor y supervisado en la satisfacción e identificación del empleado, –trabajos que nos refieren a la presente investigación– demostrando que no está dicha la última palabra sobre el tema y que restan muchas preguntas por responder y contribuciones por hacer.

Nótese que la investigación reciente pone en evidencia la oportunidad de explorar las relaciones entre las tres variables que se abordan en este trabajo doctoral, el compromiso con la organización, la calidad de las relaciones empleado-supervisor y la satisfacción laboral.

### **1.1 Contexto general del trabajo doctoral.**

A continuación, se desarrollan argumentos que relacionan conceptualmente el compromiso con la organización, las funciones gerenciales o de supervisión y la satisfacción laboral, con la finalidad de enfocar la relevancia social y de la organización de la propuesta de investigación y sus derivaciones sobre el comportamiento individual y grupalmente condicionado. El ámbito del compromiso es la organización y los actores principales son los supervisores directos y sus colaboradores.

Las organizaciones basadas en el talento, en tanto que fenómeno social relevante de nuestro tiempo (Rodríguez, 1998), evolucionan con creciente velocidad, planteando desafíos renovados a quienes las componen y exigiendo recurrentes adaptaciones en la dirección y gestión del comportamiento de los colaboradores, ahora mejor entendidos como capital humano (Hay Group y SAP, 2006; Dessler, 2013).

El desafío de entender y hacer explícita la complejidad y diversidad del fenómeno, se hace extensible a quienes estudian las organizaciones. Según los analistas del comportamiento administrativo, la organización actual se hace cada día más plana, menos jerárquica, más empoderada<sup>1</sup>, fundando su acción en valores superiores (Chang, Shih y Lin, 2010). En términos estructuralistas, se dice que se enfatizan cada vez menos los aspectos formales y que es más descentralizada; ya no luce como una pirámide, que ha sido la metáfora tradicional para hacer referencia a la

---

<sup>1</sup> Se empleará el neologismo empoderamiento para el término (en idioma inglés) empowerment

estructura de la organización, más bien se van pareciendo a una orquesta, expresión concreta de la unidad en la diversidad (Drucker, 2002).

En la actualidad, las organizaciones exitosas son entidades que fundamentan sus ventajas competitivas en el conocimiento y están compuestas en gran medida por especialistas que dirigen y disciplinan su propio rendimiento, empleando la información que reciben de clientes, colegas o de una oficina matriz, para actuar. Estos grupos, en lugar de encarar sus tareas en secuencia (por ejemplo: primero investigación y desarrollo, luego producción y ventas) las hacen en sincronía y a distancia, empleando en este caso las tecnologías de la comunicación y la información (Friedman, 2006).

Por esto, proponer objetivos simples, claros y compartidos, permite a los ejecutivos y supervisores dirigir a un número cada vez mayor de colaboradores, contando con un amplio tramo de control, porque cada empleado es un especialista que conoce su trabajo. De igual forma, las reglas y los reglamentos tienden a ser mínimos porque los funcionarios son profesionales capacitados y comprometidos, cuyos estándares de rendimiento les fueron inculcados durante sus estudios profesionales, en la inducción de bienvenida a la organización y mediante la capacitación recurrente. Así, se afirma que una organización moderna exige que, al igual que directores de orquesta, los supervisores no tengan que explicar mucho, simplemente que deban proporcionar el libreto (el plan estratégico, de negocio o de operaciones) y después conduzcan al grupo con apropiada inspiración y sutileza (Drucker, 2007).

A decir de Kotter (2005), para construir y mantener organizaciones exitosas, debe fortalecerse un aspecto central: la interdependencia, mediante la cual se reconoce

que nadie tiene una autonomía completa y que la mayoría de los empleados están vinculados a muchos otros, sea por su trabajo, por la tecnología, los sistemas de gestión o la jerarquía, pero particularmente por la decisión de pertenecer y contribuir. Crear y mantener estos lazos plantea un reto especial cuando las organizaciones, como un todo, están intentando adaptarse cambiando, desarrollarse en los nuevos entornos o simplemente capear la crisis. A menos que una masa crítica de individuos se alinee y se mueva en la misma dirección, las personas tenderán a ser condescendientes unas con otras afectando negativamente el logro de las metas y perdiendo de vista los objetivos compartidos (Peters, 1990). Para los gerentes o supervisores, quienes suelen estar muy bien preparados en administración y muy poco en liderazgo, la idea de lograr que las personas avancen en la misma dirección aparece como un problema a resolver. Según los citados autores, los supervisores no deben enfocarse tanto en organizar a las personas, sino en alinearlas, comprometerlas con el propósito de la organización. Este es el escenario de la influencia y la conformidad grupal.

Según Noe, Hollenbeck, Gerhart, y Wright (2010), dadas las actuales circunstancias de evolución de las organizaciones, quienes dirigen deben ser capaces de ejercer de manera simultánea actividades relativas a la administración (o gestión) y al liderazgo, cubriendo dos funciones diferentes aunque complementarias: lidiar con la complejidad y enfrentar la incertidumbre, en ambos casos comprometiendo a las personas. Cada sistema de acción involucra decidir lo que se debe hacer, crear redes de personas y relaciones que puedan llevar adelante

una agenda, y posteriormente tratar de asegurarse que esas personas cumplan con las tareas o roles en tiempo y forma, esto es liderar mediante el compromiso.

Dilucidando el significado del término administrar, debe considerarse que las organizaciones lidian con la complejidad mediante la planificación de actividades y presupuestos, fijando objetivos o metas, estableciendo medidas detalladas para alcanzarlos, y luego asignando recursos para cumplir con dichos planes.

Asimismo, gestionar significa desarrollar capacidades para cumplir con lo planificado mediante la organización y la dotación de personal. Crear una estructura de la organización y un conjunto de cargos para cumplir los requerimientos fijados, dotar a esos puestos con individuos calificados, comunicar el plan a esas personas, delegar la responsabilidad para la ejecución del mismo e idear sistemas para hacer un seguimiento de su aplicación. La administración asegura el logro de lo propuesto mediante el control y la resolución de problemas: supervisando con detalle los resultados en relación a lo previsto, tanto formal como informalmente, a través de informes, reuniones y otras herramientas; identificando desviaciones; y luego resolviendo los imprevistos (Jones y George, 2003).

Para Leibner, Mader y Weiss (2009), los ejecutivos administran cuando organizan y crean sistemas humanos que puedan llevar a cabo propósitos tan precisa y eficientemente como sea posible. Usualmente, esto exige cierta cantidad de decisiones potencialmente complejas. Una empresa o institución debe establecer apropiadas relaciones de dependencia; brindar capacitación a aquellos que la necesiten; comunicar los planes a la fuerza laboral; y decidir cuánta autoridad se va a delegar y a quién. También es necesario crear incentivos económicos y

reconocimientos sociales para quienes cumplan con lo propuesto, así como sistemas para supervisar la puesta en marcha. Estos criterios de la organizaciones son muy similares a las decisiones arquitectónicas; es una cuestión de calce o encastre dentro de un contexto particular (Kotter, 2005).

De acuerdo con la lógica administrativa, los mecanismos de control comparan el desempeño del sistema con lo planificado, adoptándose medidas cuando se detectan desviaciones. En lo posible, los procesos administrativos deben acercarse a la ausencia de fallas y riesgos. Esto significa que no pueden depender de lo infrecuente o de lo difícil de lograr. El objetivo general de estos sistemas y estructuras es ayudar a las personas normales, que se comportan de forma normal, a cumplir con éxito sus trabajos rutinarios, día tras día (Jones y George, 2003). No se trata de algo apasionante o glamoroso, pero en eso consiste la administración. Por alguno de los mismos motivos por los que el control es tan central para la gestión administrativa, el comportamiento altamente motivado, inspirado o comprometido no parece ser tan relevante en este entorno, ya que con un grado razonable de motivación puede ser suficiente.

A diferencia de administrar, para liderar una organización hacia la adaptación y el cambio lidiando con la incertidumbre y lo impredecible, se debe empezar fijando una orientación desafiante, elaborando una visión del futuro (a menudo distante) junto con las estrategias para generar los ajustes y cambios que sean necesarios para lograr dicha visión. Así, la actividad central del liderazgo será alinear a las personas con la visión de futuro formulada (Peters y Austin, 1985); esto significa comunicar la orientación a quienes deben comprenderla y crear alianzas para

comprometerles con el logro del propósito formulado. Alcanzar esas metas requiere motivar e inspirar, consiguiendo que las personas avancen en la dirección correcta, a pesar de los obstáculos, apelando a sus propias necesidades, emociones y valores (Kotter, 2005).

De esta manera, alinear y comprometer es algo esencialmente diferente a organizar y administrar. Resulta ser más un desafío de comunicación y voluntades que un problema de diseño. Alinear implica invariablemente interactuar con muchas más personas que en el caso de organizar. El grupo de colaboradores a quienes inspirar incluirá no sólo a los subordinados directos, sino también a jefes, supervisores directos, pares, al personal de otras áreas, así como a proveedores, funcionarios de gobierno e, incluso a los clientes. Cualquiera que pueda ayudar a desarrollar la visión y las estrategias, o que –en su caso– pueda bloquear su ejecución, es relevante para este fin (Hesselbein, Goldsmith y Beckhard, 1998).

Buscar que las personas comprendan una visión de un futuro alternativo con el cual comprometerse es un reto de comunicación de una magnitud completamente diferente a la de simplemente organizarlas para que lleven a cabo un plan de corto plazo (Beer, 2009).

Otro gran desafío del liderazgo es el de fortalecer la credibilidad; esto es, lograr que las personas se adhieran al mensaje (Hesselbein y cols., 1998). Son muchas las variables que influyen en la credibilidad, como el contenido del mensaje, la reputación de integridad y confiabilidad de quien comunica y la coherencia entre dichos y hechos. Sean comunicados con muchas palabras o con unos pocos símbolos cuidadosamente elegidos, los mensajes no se aceptan sólo porque fueron

entendidos, deben ser asimilados (introyectados) para despertar el compromiso (Hesselbein y Cohen, 2007).

Por último, alinear y comprometer conduce a la autonomía de una manera que rara vez se logra cuando sólo se concentran los esfuerzos en organizar o gestionar. Uno de los motivos por los que algunas organizaciones tienen dificultad para ajustarse a los rápidos cambios en los mercados o en la tecnología es que muchas personas en esas empresas se sienten carentes de compromiso y de poder (Blanchard, Carlos y Randolph, 2000). Aun cuando perciban correctamente los importantes cambios externos e inicien posteriormente las acciones apropiadas, la experiencia les ha enseñado que son vulnerables ante alguien que está más arriba, a quien puede no gustarle lo que han hecho. Las reprimendas pueden adoptar muchas formas diferentes y ser frecuentes (Kotter, 2005).

Comprometer y facultar permite superar este problema, dando más autonomía a las personas al menos de dos formas. Primero, cuando se ha comunicado un sentido de orientación claro a lo largo de una organización, los empleados de niveles inferiores pueden iniciar acciones sin el mismo grado de vulnerabilidad. Mientras su comportamiento sea consistente con la visión, los superiores tendrán más dificultades para reprimirlos. Segundo, dado que todos aspiran al mismo objetivo, es menos probable que la iniciativa de una persona se paralice cuando entra en conflicto con la de otra (Blanchard y cols., 2000).

Para lograr las grandes visiones se requiere de un arranque especial de energía motivacional que estimula a las personas, no sólo por impulsarlas en la dirección correcta, como hacen los mecanismos de control, sino satisfaciendo sus

necesidades humanas superiores, las que tienen que ver con el logro, con el sentido de pertenencia, aprecio y autoestima, con una sensación de control sobre su propia vida, y con la capacidad de estar a la altura de sus ideales personales. Estos sentimientos afectan profundamente y generan una respuesta potente de compromiso que motiva hacia el desempeño (Cappelli, 2001).

En la esfera de la influencia interpersonal, los líderes efectivos motivan y comprometen a las personas de muchas formas. Primero, articulan la visión de la organización de un modo que enfatiza los valores de la audiencia a la que se dirigen. Esto hace que el trabajo se torne importante para esas personas. Con frecuencia, también las involucran en las decisiones sobre cómo alcanzar la visión de la organización (o la parte más relevante para un individuo en particular). Esto les da un sentido de control y alianza. Por último, los líderes efectivos reconocen y recompensan el éxito, lo cual no sólo le da a la gente un sentido de logro, sino que también la hace sentir que pertenece a una organización que se preocupa por ella (Cappelli, 2001). Cuando todo esto se ha hecho, el trabajo se convierte en algo intrínsecamente motivador, que nutre y se manifiesta en el compromiso personal.

Respecto a la relación entre el compromiso y el desempeño, los gerentes y los supervisores de línea, coinciden en que la adhesión a la organización puede significar una gran diferencia a la hora de alcanzar resultados (Mayer y Schoorman, 1992; Slocombe y Dougherty, 1998; Wasti, 2005).

Por su parte, los operadores de recursos humanos saben también que los colaboradores, a tiempo de desempeñarse en el trabajo, al momento de decidir permanecer en el puesto o de dar referencias de la propia organización, reflejan

diversos grados de apego que se traducen en variados niveles de productividad, de la calidad de su ejecución, de la pertinencia de sus opiniones y decisiones personales (Meyer y Allen, 1997).

La relevancia del compromiso en la organización se evidencia mejor cuando se examina a la luz de sus efectos directos en la rotación laboral. En relación con la intención de abandonar la organización, los investigadores estudiaron las correlaciones de la rotación de personal y el compromiso (Blau y Boal, 1987; Jaros, Jermier, Koehler y Sincich, 1993; Currivan, 1999; Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnitsky, 2002; Chang, Chi y Miao, 2007) buscando contribuir a minimizar los costos de la sustitución del personal. Organizaciones de muchos tipos (públicas y privadas) y de variados rubros de actividad (con y sin fines de lucro) alrededor del mundo, actualmente bregan con la retención de sus cuadros más hábiles, mejor dotados y bien entrenados. La retención del personal se ha convertido en uno de los temas más importantes en la gestión de la fuerza de trabajo para el futuro de las organizaciones (Hay Group y SAP, 2006; Dessler, 2013).

Cuanto mayor sea la complejidad y la turbulencia que caracterice al entorno de la actividad laboral o de negocios, los líderes tendrán que realizar mayores esfuerzos y desplegar sus mejores habilidades para comprometer a las personas y lograr que den lo mejor de sí. Ninguna otra cosa funcionará.

Queda razonablemente claro que administrar y liderar son las dos caras de la misma moneda, y que para construir organizaciones exitosas y sostenibles, se requiere de ambas habilidades. El compromiso es ingrediente imprescindible del desempeño, el líder efectivo (de nivel de gerencia, de supervisión o de las áreas de

apoyo) debe estar consciente de ello cuando lo que busca es alcanzar los fines institucionales y no solamente las metas numéricas.

Las organizaciones, para diferenciarse y mantener competitividad, requieren alinear sólidamente a las personas con los propósitos institucionales, lograr esto de manera sostenible es imposible sin comprometerlas y sin que se sientan satisfechas con su trabajo. Quienes ejercen funciones de administración y liderazgo deben contar con las herramientas de gestión de personas como recurso esencial para conseguir que los colaboradores se enfoquen en el desempeño, den lo mejor de sí, vayan más allá de lo formalmente estipulado y hagan todo esto en el largo plazo, de manera sustentable.

En síntesis, la organización es el fenómeno social escenario de la era del talento, los eventos que suceden en su interior adquieren relevancia particular por su impacto en la sociedad. En tanto las organizaciones están constituidas por personas, la tarea de alinear los esfuerzos de sus miembros en pos de una visión de futuro compartido, resulta crucial para establecer diferencias a la hora de desempeñarse y obtener resultados.

Finalmente, el desafío está en ofrecer a gerentes y supervisores las competencias necesarias para generar oportunamente el requerido compromiso, estableciendo relaciones constructivas con sus colaboradores y ocupándose de mantener los niveles de satisfacción tan elevados como sea posible, esta es una tarea compartida entre la unidad de recursos humanos y los supervisores de línea, para expresarlo en lenguaje de estructura de la organización.

## **1.2 Justificación del área de investigación.**

Junto con la finalidad de poner en manos de administradores y líderes, gerentes y supervisores, elementos para gestionar el compromiso de los colaboradores con la institución, es también propósito de este trabajo responder a las necesidades de los operadores de recursos humanos y gestores del talento del personal, proponiendo herramientas conceptuales y metodológicas para gestar estrategias que conduzcan a conservar dicho recurso, remarcando la relevancia académica y profesional de este trabajo. En general, de manera deliberada o no, se ignoran las consecuencias de perder recurso humano escaso y, en esa misma medida, valioso. Sea que se dimensione la pérdida en términos materiales o simplemente cualitativos, las organizaciones demandan directivas claras para la acción sistemática tendente a lograr que el compromiso generado se constituya en alternativa para retener a los mejores colaboradores.

Una de las razones fundamentales para que el compromiso en la organización sea una preocupación constante de gerentes de línea y de especialistas de recursos humanos, es que se ha demostrado que –su ausencia– suele ser un predictor de la rotación, en casos mejor que la misma insatisfacción laboral (Marsh y Mannari, 1977; Steers, 1977; Slocombe y Dougherty, 1998; Blau y Boal, 1987; Cohen, 1993; Wasti, 2005). Además, existe evidencia de que las organizaciones cuyos integrantes poseen grados altos de compromiso, son aquéllas que registran mayores niveles de desempeño y productividad, y más bajos índices de ausentismo (Sagie, 1998; Lok y Crawford, 2001).

El año 2001, la empresa Hay Austral, subsidiaria argentina de la Consultora Internacional Hay Group McBear, responsable de atender los mercados del Cono Sur (Argentina, Chile, Uruguay, Paraguay y Bolivia), informó acerca de una investigación global sobre la intención de los empleados de abandonar su puesto de trabajo. Dicho informe revelaba que durante los siguientes dos años, uno de cada tres empleados que ocupaba puestos clave en su organización abandonarían inesperadamente y sin culpas la empresa (Reina, 2001).

Los datos reflejaban la satisfacción de varios centenares de empleados, quienes ocupaban diversos puestos en empresas alrededor del mundo y dejaron sus respuestas en el sitio de internet: 'Hay-Insight', la base de datos de la consultora en gestión de Recursos Humanos. Según el informe, el deseo de abandonar el puesto en el corto o mediano plazo era el doble que el expresado dos décadas atrás y un 25% mayor que sólo cinco años antes (Reina, 2001).

Adicionalmente se constató que la fuga de talento de las organizaciones le costó a cada compañía el equivalente a dieciocho sueldos, cuantificando solamente los costos de búsqueda y capacitación del nuevo empleado. Las estimaciones pueden incrementarse si se toman en cuenta también los costos indirectos e intangibles, como las ventas perdidas y la migración de clientes. Una investigación realizada por Ramallo y Urquidi (2004) en el sector financiero boliviano, analizando los puestos de gerente comercial y oficiales de crédito de un banco local de tamaño mediano, corroboraron las anteriores aseveraciones, estableciendo que la suma de los costes administrativos para cubrir una posición vacante con personal nuevo (desvinculación, reclutamiento, selección, inducción y capacitación), más el coste

comercial de la fuga de clientes (lucro cesante de la cartera comprada o desviada) y el coste de los efectos de arrastre o contagio (deserciones conectadas a la estudiada), superaba grandemente los parámetros fijados por la consultora internacional (Reina, 2001). Las claves para estimar con precisión estos costes fueron expuestas por Bretones y González (2009), clasificándolos en primarios, secundarios y terciarios, de acuerdo con la profundidad del impacto económico que se requiera calcular.

Además, por cada trabajador que se va, hay otros que se quedan, algunos de ellos muy insatisfechos, disconformes y en plan de supervivientes (Brockner, Spreitzer, Mishra, Hochwarter, Pepper y Weinberg, 2004), por lo que retener a estos empleados tampoco representa una ventaja, ya que los departamentos con baja satisfacción ocasionan gastos adicionales por ausentismo, licencias médicas no justificadas, contratación innecesaria de reemplazos y solicitudes extemporáneas de transferencias (Reina, 2001).

En una perspectiva global, las razones principales por las que los empleados eligen desvincularse son –a decir de los propios involucrados– el desaprovechamiento que la compañía hace de sus aptitudes y habilidades, las reducidas posibilidades de desarrollo y la mala gestión de los jefes. Otros motivos esgrimidos son: la percepción de pérdida de rumbo de la compañía, las escasas oportunidades de ascenso, las pocas posibilidades de aprender algo nuevo y la mala disposición para capacitar que demuestran algunos supervisores. El sueldo, comúnmente considerado un factor determinante para explicar el cambio de empleo, ocupó el séptimo lugar de un total de ocho causas posibles (Reina, 2001).

Bueno y Reyes (2000) exploraron las causas de la movilidad laboral en una empresa manufacturera boliviana. Los hallazgos confirmaron el peso e importancia de los factores motivacionales y actitudinales. Las preocupaciones no fueron las mismas para todos los grupos, si bien la insatisfacción con el desarrollo de la carrera y el liderazgo fueron los argumentos más frecuentes en todos los casos, los vendedores eligieron en primer término la falta de respeto por parte de su supervisor, mientras que los gerentes demandaban nuevas oportunidades o desafíos y los profesionales una relación más enriquecedora con sus jefes.

En la mayoría de los casos la fuga de talentos no es sorpresiva. En general, son los propios empleados los que, por medio de distintas señales de insatisfacción, comunican que tarde o temprano dejarán la compañía. Los resultados de estudios de seguimiento realizados por Hay Group mostraron que cuando los empleados expresaban su intención de abandonar o quedarse en la empresa generalmente lo hacían (Reina, 2001).

Bretones (2001), desde una perspectiva psicosocial, contribuyó con un análisis de las relaciones entre rotación, ausentismo y la gestión de los recursos humanos, abriendo así una perspectiva proactiva de prevenir antes que curar. Los hallazgos sobre el notable incremento en la intención de abandonar la empresa y sus consecuencias en el individuo y en la empresa, deben constituir una señal de alerta para las organizaciones, ya que, en tanto sea posible anticipar o predecir la desvinculación voluntaria, podrán tomarse acciones para evitar la pérdida de talentos.

En la medida que el ámbito de la organización es el apropiado para comprometerse, y que gerentes, supervisores e investigadores del comportamiento humano coinciden en que el compromiso y satisfacción con la organización se expresa a través de crear valor o en momentos críticos de cambio, una aproximación sistemática puede contribuir a su mejor entendimiento y aplicación efectiva.

### **1.3 Desarrollo y finalidad del trabajo doctoral.**

Es propósito de este trabajo contribuir al proceso de integración de la gestión del compromiso –en tanto fenómeno psicosocial– en el escenario de la organización, evidenciando que la influencia de los supervisores es relevante y decisiva para mantener la satisfacción, la lealtad y el vínculo de los empleados con el entorno laboral. Se busca como finalidad ofrecer a quienes toman decisiones sobre las personas, una herramienta referencial para gestionar los recursos humanos con orientación última hacia la retención del talento.

Las crisis políticas, financieras y éticas actuales pueden llevar a pensar que la idea de la fidelidad corporativa está fuera de moda y que se desvanecerá en el futuro. Puede ser legítimo preguntarse después de tantos años de evolución y cambios en el mundo de las organizaciones si todavía el compromiso de los empleados es un asunto relevante.

Quince años atrás, Meyer y Allen (1997) vaticinaron que el compromiso no pasaría de moda, que la lealtad en la organización de ninguna manera quedaría en desuso, que continuaría siendo uno de los grandes motores del éxito de los negocios y de las instituciones. Como sustento de la vigencia del compromiso en la organización, esgrimieron tres razones: primero, que las organizaciones no estaban desapareciendo, aunque podrían volverse horizontales, virtuales, integradas verticalmente, etc. siempre habría un grupo de personas ‘haciendo’ la organización. Afirmaron que en la medida que las organizaciones se tornaban más pequeñas y los puestos de trabajo se hacían más flexibles, las personas que quedaban en la organización se volvían más importantes, los autores afirmaron: *“una vez que la gordura se ha ido, queda el corazón, el cerebro y el músculo (de la organización)”* (Meyer y Allen, 1997, p.5).

En segundo lugar, que aunque las empresas estaban –más que nunca antes– subcontratando o externalizando personal mediante otras compañías, estaban todavía preocupadas respecto al compromiso de ese personal (Meyer y Allen, 1997). Reconocieron entonces que el éxito de la organización dependería también de la lealtad de ese personal subcontratado. Probablemente ese vínculo será en alguna medida diferente, dada la corta duración de la relación, pero entender cómo se desarrolla y mantiene ese compromiso es todavía más importante en los casos de relaciones no convencionales que en las tradicionales (Beck y Wilson, 2001; Liden, Wayne, Kraimer y Sparrowe, 2003).

Dadas las condiciones de cambio y crisis en las organizaciones formales es pertinente reflexionar sobre la legitimidad de las demandas de compromiso de las

empresas e instituciones y acerca de la viabilidad de que los empleados (incluyendo temporales o virtuales) generen de alguna forma vínculos estables y de largo plazo con sus empleadores. Las reflexiones de Oxley y Wittkower (2011) sobre las dimensiones éticas de la lealtad en las organizaciones, junto con la importancia de considerar las aristas de ambigüedad moral y contextual, son apropiadas en los tiempos que corren, para evitar acercarse al fenómeno con una visión cándida.

En tercer lugar, Meyer y Allen (1997) afirmaron que el compromiso es algo que se desarrolla naturalmente en los individuos. Aseveraron que hay razones para creer que las personas necesitan comprometerse con algo. Si el empleado no genera lazos con la organización en la que trabaja, o disminuye severamente su compromiso con ella, acabará canalizando esa su necesidad en otra dirección. Además de ser relevante para el bienestar de la propia persona, la consecuencia de dirigir el compromiso en otra dirección, podría tener serias consecuencias para las relaciones del empleado con sus compañeros al percibir éstos que ya no mantienen suficientes elementos en común.

El presente trabajo toma sentido en tanto que organizaciones de diferentes rubros de actividad lidian en la actualidad con la lealtad y satisfacción de sus cuadros mejor dotados, de sus colaboradores más valiosos y bien entrenados. Los responsables del personal, en un entorno de incertidumbre y restricciones en los mercados de trabajo tratan de superar las limitaciones de la oferta de planes de crecimiento en la propia organización. Los gerentes operan en un ámbito de competencia global por el talento y en medio de las secuelas de las crisis financieras y presupuestarias que aquejan en diversos grados a los Estados.

Mientras, los supervisores se esfuerzan por lograr los mejores resultados de corto o mediano plazo a través del desempeño de sus colaboradores.

Una mejor comprensión y acercamiento a la generación y mantenimiento del compromiso del personal debería traducirse en la deseada satisfacción y como consecuencia en la preservación del talento, permitiendo que las organizaciones tomen acciones viables para desarrollar el capital humano. De este modo, resulta esencial descifrar las claves del compromiso en la organización, sus asociaciones, procesos y efectos (Meyer y Allen, 1997; O'Malley, 2000).

Adicionalmente a los argumentos expuestos, en la revisión de la investigación contemporánea sobre el compromiso en la organización podemos remontar hasta inicios de los años sesenta, que coincide con el fin de la etapa histórica que Rodríguez (2001) llama de consolidación de las aplicaciones psicosociales a las organizaciones, etapa en la que más allá de enfatizar en la productividad y el rendimiento, se buscó también la estabilidad y retención de la fuerza de trabajo. En este casi medio siglo de estudiar el fenómeno, muchas han sido las vertientes que han confluído en el análisis y variados los conceptos a través de los cuales se buscó comprender el relativamente elusivo fenómeno del compromiso de las personas con la organización, todavía insuficientemente explicado y entendido en estos días.

Se ha recurrido a diversos constructos para sustentar y orientar el desarrollo de herramientas que valoren o midan el compromiso en la organización; en una primera mirada se observa una variedad de elementos que permiten enriquecer la aproximación a un concepto, difícil de definir por su complejidad. Una de las perspectivas más amplias hace referencia al estudio de las creencias sobre el trabajo

(Pérezgonzález y Díaz Vilela, 2005), su significado y sus funcionalidades, enmarcándose en una corriente de investigación que se centra en el significado del trabajo (meaning of work). Otros conceptos inicialmente relacionados con el compromiso en la organización fueron: el apego al trabajo (job attachment), la propensión a dejar el trabajo (propensity to leave; intention to leave) y la tendencia a separarse psicológicamente (alienation) del entorno y las relaciones de trabajo (Cook, Hepworth, Wall y Warr, 1981). Todos ellos contribuyeron desde diferentes vertientes y de varias maneras al entendimiento del compromiso en la organización.

Sin embargo, a pesar de la antigüedad del concepto, hasta hace pocos años no se encontraba con facilidad referencias a este tema en idioma español, ni tampoco bibliografía específica relacionada. Así, las citas de investigación más abundantes y los instrumentos de evaluación del compromiso en la organización más empleados fueron generados en otros idiomas<sup>2</sup>, traducidos y adaptados al español.

En la actualidad, los informes de la investigación sobre compromiso en idioma español son claramente relevantes en Iberoamérica e incluso en Bolivia. Tomando como referencia el inicio de la década de los 90, época en la que Meyer y Allen (1991) formalizan el enunciado de su modelo de los tres componentes, es posible encontrar relativamente pronto investigaciones relacionadas con esta propuesta, primero en España y luego en Latinoamérica. Así, se pueden citar los trabajos de De Frutos, Ruíz y San Martín (1998), de la Universidad Autónoma de Madrid, o el de Bayona, Goñi y Madorrán (2000) de la Universidad Pública de Navarra, entre otros.

---

<sup>2</sup> Especialmente en lengua inglesa

Años más tarde, Mañas, Salvador, Boada, Gonzáles y Agulló (2007) de las Universidades de Almería (los dos primeros), Tarragona (el tercer y cuarto autores) y Oviedo (el último), informaron sobre una investigación en la que analizaron los antecedentes del compromiso. Los trabajos de García Cabrera y García Soto (2009), o de Rosa y Carmona (2010), de la Universidad Pablo de Olavide (Sevilla), o Jáimez (2012) de la Universidad de Granada son algunos de los más recientes.

Latinoamérica no quedó fuera de esta línea, la investigación de Luis Arciniega, del Instituto Tecnológico Autónomo de México, (Arciniega y González, 2006), Betanzos Díaz, Andrade Palos y Paz Rodríguez (2006) también en México, Lagomarsino (2003) de la Universidad de Montevideo en Uruguay, Recio Reyes y Torres Solís (2006) adscritos a la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, el primero, y a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) el segundo, Loli Pineda, (2006) de la Universidad de San Martín de Lima (Perú), Peralta Gómez, Santofimio y Segura (2007) de la Universidad del Norte en Barranquilla, en Colombia, o de Ramos Ávila, Martínez Serna y Maldonado Guzmán (2009), de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí y de la Universidad Autónoma de Aguascalientes son algunos ejemplos de ello. Debe remarcarse que la investigación de Arciniega y González (2006) se ha constituido en un referente, en particular en la región hispanoparlante de Norte y Centroamérica.

Corresponde hacer referencia también a investigaciones realizadas en el Brasil y Portugal –escritas originalmente en idioma portugués–, entre ellas, la de Tamayo (2005), Cançado, Renault de Moraes y Moura da Silva (2006), Albuquerque Barbosa y Guimarães (2006), Rego, Pinha e Cunha y Souto (2007), de la

Universidade Nova de Lisboa, o Borges y Medeiros (2007). La amplia investigación realizada en poblaciones de habla hispana y lusitana apuntala, empíricamente, la aceptación de la generalidad intercultural del constructo.

Desde una vertiente sociológica y macroeconómica, reflexiones sobre el desarrollo humano realizadas por un equipo de intelectuales bolivianos<sup>3</sup> acerca de las relaciones laborales en el país, concluyen en una afirmación reveladora: “*si hemos aprendido algo de la historia del desarrollo económico, es que la cultura hace toda la diferencia*” (Campero, Grossman, García y Saavedra, 2000; pág. 199), concluyendo que el crecimiento económico, sin fuerza de trabajo comprometida, no se traduce en desarrollo viable ni sostenible.

Explorando una ventana de oportunidad en el ámbito local, Claire (2003) realizó la primera investigación sobre este tema en Bolivia, tomando como referencia el trabajo de Bayona, Goñi y Madorrán (2000), sin embargo empleó como elementos conceptuales constitutivos del compromiso: la lealtad, la membresía y la identificación con la organización, basándose en la escala de Buchanan (1974), tal como Claire y Böhr (2003) informaron.

En este mismo curso de acción, desde una serie de trabajos se exploraron las relaciones entre variables socio-demográficas, de la organización y el compromiso. Entre ellos, Zavaleta (2005) investigó el tema empleando adicionalmente la escala desarrollada por Steers, Mowday y Porter publicada en 1979. Por su parte, Castellón (2005) correlacionó el compromiso en la organización con el tipo de

---

<sup>3</sup> Los autores fueron invitados a contribuir en ese volumen por el PNUD, siendo Fernando Calderón –un reconocido investigador de temas sociales boliviano– coordinador del Informe del Desarrollo Humano 2000. N.B.: El tercer autor –García Linera– es actualmente Vicepresidente del país

contrato de trabajo, encontrando que no necesariamente un contrato de largo plazo –que ofrece seguridad y estabilidad– se traduce automáticamente en un nivel elevado de compromiso, relacionándose más bien con variables psicosociales. La contribución de Parada (2005) fue la inclusión de los conceptos de Meyer y Allen en una somera revisión teórica, aunque no empleó el modelo a tiempo de elegir la herramienta de medición.

Adicionalmente, Arana (2007) y Molina (2008) realizaron replicaciones directas de los estudios de Claire (2003) y de Zavaleta (2005), con hallazgos similares en dos ámbitos laborales no explorados hasta entonces (sector industrial y manufacturero), contribuyendo a evidenciar que, si bien podían ser apropiadas para los fines que se emplearon, las nuevas herramientas debían ser mejor calibradas para su aplicación en idioma español y adaptadas a las condiciones culturales locales.

Como parte de esta evolución, Calderón (2009) llevó adelante una investigación basada específicamente en el modelo y empleó una primera versión de la herramienta de Meyer y Allen (1997) en una empresa privada. Entre otras investigaciones aplicadas más recientes se pueden citar los estudios de Díaz de Oropeza (2011) con enfermeras de hospital, de San Martín (2012) en una empresa de telecomunicaciones o de Álvarez Quinteros (2012) con docentes de secundario/técnico y profesores universitarios, quienes continuaron esta línea de investigación<sup>4</sup>. Los resultados, en todos los casos, fueron reveladores respecto a las

---

<sup>4</sup> Las investigaciones realizadas en Bolivia incluidas en estos párrafos, salvo el de Parada (2005), han sido guiadas por el autor del presente trabajo doctoral, en su rol de profesor-director de tesis de pre-grado y posgrado del Departamento de Psicología de la Universidad Católica Boliviana “San Pablo”, en la Unidad Académica de La Paz. Hasta la fecha se han superado los 2.750 cuestionarios administrados en diferentes ámbitos organizacionales. A este grupo de investigaciones deben añadirse los trabajos de grado para optar un

características del compromiso en las instituciones en las que se trabajó, considerando que no se había investigado antes sobre este tema en el país.

Hasta aquí queda establecido que estudiar el compromiso en la organización tiene tanto relevancia académica como social en los países de Iberoamérica, que las investigaciones desarrolladas han contribuido en la generación de evidencia consistente informando sobre hallazgos en áreas de especial interés y que los trabajos recientemente realizados muestran áreas en las que todavía es posible contribuir efectivamente al conocimiento hasta hoy acumulado.

Quedan de este modo expuestos los antecedentes relacionados con la relevancia social, al mismo tiempo que científica y académica de la presente investigación. Como se fundamentará en el capítulo siguiente, queda abierta la oportunidad de trabajar con una herramienta frecuentemente empleada para evaluar el compromiso y llegar a este constructo de la aproximación multidimensional –expresada en perfiles de compromiso– propuesta por las corrientes de pensamiento contemporáneas. Además, el análisis de la relación de esos perfiles de compromiso, con los factores de satisfacción laboral y la relación con el supervisor inmediato, pretendiendo contribuir de manera clarificadora a la mejor comprensión del bienestar y lealtad de los colaboradores con su organización.

---

título en la Maestría en Administración de Empresas (MBA) en el Programa Maestrías para el Desarrollo MpD, de Bueno y Reyes (2000), y de Ramallo y Urquidí (2004), también citados en este capítulo introductorio

## **CAPÍTULO II.**

### **MARCO CONCEPTUAL**

El estudio del compromiso ha recibido y recibe aún especial atención de los investigadores del comportamiento en la organización. Este interés nace del reconocimiento de su relación con variables tales como la satisfacción en el trabajo, la membresía institucional y el desempeño en el puesto, además por su correlación con algunos efectos indeseables como el ausentismo de los empleados o su intención de abandonar la organización (Meyer y Allen, 1997; O'Malley, 2000; Cohen, 2003).

Sin lugar a dudas, estamos en un período de transiciones y redefiniciones, cambios que afectan también los constructos psicosociales, entre ellos el del compromiso en la organización que nos ocupa. En tanto el concepto 'compromiso' se gesta en un ámbito socio-histórico concreto, corresponde realizar la contextualización del propio concepto, en relación con las crisis económicas, financieras o éticas que actualmente sufren y soportan muchos países y sus organizaciones. La crisis, más allá de haber hecho evidentes profundas debilidades en los modelos económicos y financieros dominantes, ha determinado cambios en el mercado laboral, en las

relaciones empresa-trabajador, en las expectativas de los colaboradores hacia las organizaciones en general y en la dinámica interna de la administración de las personas todavía empleadas.

Desde la perspectiva macro-sociológica contemporánea, Bauman (2004) ha tipificado a la modernidad como 'líquida', refiriéndose al carácter eminentemente fluido y transitorio que domina las actuales relaciones sociales, que se expresa en la desregulación y liberalización de los mercados en general y del mercado de trabajo en particular. La metáfora de la liquidez da cuenta de la precariedad de los vínculos humanos en una sociedad individualista y mercantilista, marcada por el carácter transitorio y volátil de las relaciones. La modernidad, ahora licuada, se expresa en un tiempo sin certezas, en la diaria incertidumbre que se debe vivir, resultado del debilitamiento de los sistemas de seguridad social y laboral que protegían al individuo y del renunciamiento al ejercicio de una planificación de largo plazo en la relación individuo-empresa. Este desarraigo, en tanto producto del imperante miedo a establecer lazos para el futuro mediano, medra con facilidad en las sociedades posmodernas frías y pragmáticas.

A decir de Bauman (2003), en estos tiempos de posmodernidad, el individuo se encuentra inerme frente a la organización y con muy limitadas opciones de reacción, esto deriva en que quienes se reconocen como prescindibles en medio del proceso de flexibilización de los mercados de trabajo, se muestran reacios a prometer lealtad a sus puestos o a inscribir sus propios objetivos de vida en el marco de su futuro laboral. En tanto se perciben como descartables, tampoco tienen motivos para desarrollar un vínculo o compromiso con las tareas que realizan o

para establecer lazos duraderos con sus compañeros de trabajo. No obstante, algunos conservan un ínfimo poder residual de regateo y ese puede ser el espacio en el que se genere algún tipo de vínculo con sus pares, sus inmediatos superiores y hasta con el propósito de la organización, evitando un estado de postración y alienación.

Al inicio de la presente década Capelli (2001) anticipó las presiones que sufrirían las organizaciones para reestructurar el empleo y modificar las relaciones laborales en ese entonces asignando al mercado un rol importante, en la actualidad las variables globalizadoras han profundizado estas fuerzas y han generado un escenario de incertidumbre, en el que resulta pertinente revisar los conceptos asociados al compromiso desde una perspectiva del debate epistemológico, tanto en lo social como en lo psicológico.

Como se verá a continuación, el concepto ha evolucionado en el tiempo y ha sido objeto de recurrente reflexión y revisión, además, diversos modelos y criterios han sido propuestos para delimitar la esencia conceptual del constructo.

### **2.1 Consideraciones generales sobre el compromiso en la organización.**

El paso inicial para identificar un fenómeno de comportamiento dinámico y complejo es fundar su identidad primaria por definición y por diferenciación, en

otras palabras, establecer qué es y qué no es, además de determinar las características y naturaleza de esa identidad.

***a) Evolución histórica del concepto.***

Los antecedentes del compromiso en la organización se remontan a la tradición humanista y fenomenológica iniciada con la escuela de las relaciones humanas (Rodríguez, 1998). Ya entonces, la línea del discurso sobre este tema fue objeto de contribuciones y cuestionamientos sobre la utilización del compromiso como herramienta de control y poder. De hecho, las primeras investigaciones contemporáneas sobre el compromiso se remontan hacia los años cincuenta y se sitúan en Norteamérica. El término compromiso fue empleado de manera genérica, teniendo como referente especialmente el sentido común, es decir, sin rigor especial ni consenso sobre su significado (Mottaz, 1989). Desde un inicio se enfatizó el sentimiento de apego del empleado hacia la organización (Mowday, 1998; Bartlett, 2001; Markovits, Ullrich, Van Dick y Davis, 2008). Un número amplio de investigadores hizo referencia al sentimiento, deseo o intención del empleado de permanecer en la organización (Hunt, Chonko y Wood, 1985). El compromiso se entendía entonces como una respuesta afectiva predominantemente de tipo actitudinal, que vinculaba fuertemente al individuo con una organización (Mottaz, 1987; Johnston, Parasuraman, Futrell y Black, 1990).

Mowday (1998), explicando la contribución de Lyman W. Porter y el grupo de investigadores del cual él mismo fue parte (Porter, Steers, Mowday y Boulian,

1974) describe, revisando la historia, cómo una amplia definición se refleja en el cuestionario de 15 ítems empleado en sus investigaciones al comienzo de los años 70, ofreciendo una única puntuación de compromiso, respaldado por el análisis factorial correspondiente. El autor, observando la evolución conceptual y empírica durante un cuarto de siglo, afirma que optar por una abordaje unidimensional del compromiso no debe entenderse como un error, simplemente que la atención se concentró –sin reparar en ello– en una de las dimensiones más relevantes. Es razonable pensar que fue el camino natural de evolución que debía transitarse.

En tanto los primeros constructos fueron básicamente unidimensionales (Wasti, 2002; 2005), los conceptos originales explicaban un tipo particular de comportamiento en el trabajo (Steyrer, Schiffinger y Lang, 2008), se utilizó el término para referirse a: *i*) la dedicación personal para mantener un curso de acción (comportamiento estructurado para obtener una meta), o *ii*) la decisión de permanecer en dicho curso de manera continuada (Johnson, 1973). Con el término compromiso se hacía referencia también a algunos sujetos (actores), que en un entorno determinado estaban dispuestos a encauzar su energía y otorgar su lealtad a un sistema de la organización (social) particular, de modo que los intereses del individuo se apegaban a los de la organización, desembocando en la ejecución de patrones de comportamiento pro-social que hacían realidad esos intereses (Kanter, 1968).

*Howard Becker y la teoría de los 'side-bets'*<sup>5</sup>. Becker (1960) ancló su argumentación en un importante atributo del compromiso, la persistencia de la conducta en el tiempo, consistente en el hecho de que una persona decida continuar en un trabajo por un largo periodo. Mientras el colaborador permanece en la organización participa en tareas y actividades, que sin importar su variedad se orientarían a alcanzar una misma meta ulterior. Este comportamiento persistente involucra para este autor dos elementos: *i*) actuar de tal manera que se construya el compromiso en el tiempo, y *ii*) presentar la disposición a tornarse comprometido. Aunque no especifica la naturaleza de este último estado de predisposición, se considera como intuitivamente comprensible la necesidad de aliarse o pertenecer. Pasado un tiempo en la organización, la persona se encuentra en una posición de apego y ha creado vínculos que la ligan a ella, gracias a sus acciones previas (Becker, 1960).

Según el modelo de Howard Becker la persistencia del compromiso en el tiempo, debería entenderse como resultado de unas apuestas (o inversiones), que podrían generar una ganancia (o rédito) adicional (a las recompensas pactadas), siempre que se mantenga la línea consistente de actividad. Reconocer que este interés particular surge de sus propias acciones, influirá en las decisiones que el individuo tome respecto a mantenerse en una línea, extendiéndola a otras actividades no necesariamente relacionadas con las tareas originalmente confiadas (Becker, 1960).

El colaborador debe ser consciente de haber hecho unas apuestas

---

<sup>5</sup> 'Side-bet' es un término que se emplea de manera coloquial en algunos juegos de azar para significar que una persona hace una apuesta adicional a la usual, corriendo riesgos con la expectativa de mejorar sus ganancias. En términos amplios, son las apuestas (o inversiones) extraordinarias o colaterales que una persona realiza para mejorar su posición y asegurar en el futuro un mayor retorno de su inversión. Es frecuente, hacer referencia al término apuesta para expresar una fuerte convicción respecto a algo

(comprometedoras en algún grado) y reconocer que sus decisiones tendrán ramificaciones más allá en el tiempo. Este reconocimiento es importante, ya que una persona que no hace conciencia del hecho de haber apostado, no actuará para mantenerlas, sostenerlas o mejorarlas. En otras palabras, no capitalizará los intereses de su inversión adicional y considerará abandonar la organización.

Además de los factores socioculturales, son las reglas y políticas de la organización las que fomentan y alientan al colaborador a permanecer en el empleo a largo plazo. Por efectos aditivos o interactivos de las inversiones realizadas, una persona puede encontrarse en una situación en la que haber hecho varias apuestas le restringe sus opciones de decisión a futuro. Esta pérdida de margen de acción puede ser percibida negativamente por el propio colaborador.

Por una parte, la existencia de expectativas culturales impone penalidades a quienes violan la fidelidad de los compromisos hechos. Por otra, la presencia de acuerdos legales o burocráticos (leyes laborales vigentes, reglas de los fondos de pensiones o políticas de Recursos Humanos) reduce los márgenes de acción y pueden causar insatisfacción en el individuo. También un ascenso prometido o la expectativa de recibirlo pueden restringir el comportamiento de cambiar de empleo. Por ejemplo, según Becker (1960), una de las consecuencias del ajuste individual a una nueva posición jerárquica promoverá la tendencia a conformar con la posición social más alta, al hacer esto, la persona apostará por las ventajas a obtener en el futuro y se esforzará por adaptarse a la situación presente, siendo menos capaz de optar por otro empleo.

En esta perspectiva es muy importante el proceso de acumulación de inversiones valoradas por la persona que se perderían si decide abandonar la organización. La adopción de una línea persistente de acción no necesariamente se hace consciente y deliberadamente desde un inicio. Puede resultar que la persona se dé cuenta de su compromiso al llegar a un punto de inflexión en su vida laboral. Esto podría ocurrir si se hicieron varias apuestas insignificantes por sí solas, pero que acumuladas alcanzan tal magnitud que la persona no está dispuesta a perder.

El efecto de invertir incrementa el costo de fracasar que, en el caso del compromiso en la organización, es el precio de no permanecer en la compañía (Powell y Meyer, 2004). A tiempo de invertir en la organización, una variedad de aspectos valorados por el individuo pueden ser apostados en cada caso particular. Para comprender la cabalidad de este tipo de compromiso, debe hacerse un análisis del sistema de valores –de aquello que se aprecia en el entorno social– que establece las apuestas que pueden realizarse y también lo que se busca alcanzar o se teme perder. Según Becker (1960) algunas de estas acciones pueden tener valor sólo dentro de ciertos grupos que responden a subculturas (regionales, étnicas, subgrupos de clase social) en la sociedad dada.

Casi desde el inicio de este planteamiento, surgió la controversia alrededor del modelo de las apuestas para describir el compromiso en la organización. Según Ritzer y Trice (1969) la teoría parece predecir mejor el compromiso con la organización y no tanto el compromiso con el puesto, pero Alutto, Hrebiniak y Alonso (1973) informan haber encontrado sustento para afirmar que es un fenómeno estructural importante para entender tanto el compromiso con la

organización como con la ocupación. Shoemaker, Snizek y Bryant (1977) sostienen también que la conceptualización de compromiso hecha por Becker es ambigua, por lo que se hace difícil crear un instrumento que mida válidamente este tipo de compromiso.

Si continuar en la organización acrecienta el compromiso, entonces la edad de las personas, el tiempo en el empleo, el nivel de educación, la posición jerárquica en la organización, el sueldo, el estado civil y el género podrían ser indicadores para establecer la presencia de estas apuestas de compromiso por la organización. Los estudios mostraron que la edad y el tiempo en el empleo pueden ser los mejores indicadores de la presencia de una 'inversión'. El razonamiento fue que mientras más tiempo se queda un individuo en una organización u ocupación, más 'side-bets' habrá invertido en esa organización u ocupación particular (Ritzer y Trice, 1969) y mayor será la probabilidad que elija permanecer bajo su contrato vigente.

Wallace (1997) realizó un estudio sobre este tópico. Sus resultados demostraron que algunos de los indicadores tradicionalmente empleados no fueron suficientemente sólidos para medir los postulados del modelo. Este fue el caso de las preguntas indirectas respecto a los planes de permanecer en la organización, o la auto-valoración de las inversiones realizadas hasta una fecha determinada. Wallace (1997) propuso emplear medidas directas apropiadas para el puesto y la profesión como tales como: los años de antigüedad en la organización, el número de dependientes, los años de estudios superiores acreditados o las horas trabajadas en el periodo (variables llamadas por este autor 'no-proxi').

Además, los críticos de la teoría de Howard Becker (1960) argumentan que el compromiso en la organización es un fenómeno psicológico de tipo funcional y no un mecanismo de orden estructural. Sin embargo, volviendo a la esencia del planteamiento, los factores estructurales juegan un papel importante en el compromiso, una vez que una persona se compromete psicológicamente, crea una serie de elementos de restricción que con el transcurso del tiempo acrecientan o aseguran su compromiso. Ritzer y Trice (1969) convienen en que los factores propuestos originalmente no son los principales determinantes de compromiso, pero que sí ayudan a incrementarlo, una vez que la persona se ha comprometido.

Más tarde Griffin y Hepburn (2005) profundizarían en los efectos de la reciprocidad institucional (las acciones de la organización) a tiempo de generar y sostener este tipo de compromiso, concluyendo que los empleados que se sienten bien tratados, apoyados y respetados por la organización estarán más comprometidos. Los autores sostienen que mayor reciprocidad impacta en la dimensión afectiva en primer lugar, y en los 'side-bets' que tienen notable efecto en la dimensión de continuación.

En resumen y en el contexto de la presente investigación destacaremos de la propuesta de Becker (1960) los siguientes argumentos: *i*) el compromiso no es unidireccional sino recíproco, pues tanto el individuo como la organización crean las condiciones y el ambiente para que tenga lugar el vínculo (en otras palabras, es el resultado de una relación de ida y vuelta); *ii*) el compromiso no es unidimensional, sino que deben considerarse todas las dimensiones psicológicas en sus facetas actitudinales y componentes conductuales evidentes de manera

conjunta; *iii*) el compromiso es un acontecimiento a largo plazo que se fortalece con el paso del tiempo, siempre que se den las condiciones apropiadas. Más tarde, Meyer y Allen (1991) integrarán estos conceptos en su propio modelo tema sobre el que más adelante se profundizará.

*Las aproximaciones de orientación psicológica.* Morris y Sherman (1981) revisan dos concepciones a partir de las cuales se abordó el compromiso en la organización una que llamaron ‘de intercambio’ de orden más bien transaccional y que correspondía al planteado por Howard Becker y otra que denominaron ‘psicológica’, planteo con el que se alinearon Lyman Porter y sus colaboradores.

Tanto Cohen (2007) como Tsai y Huang (2008) confirman que la principal aproximación de tipo psicológica fue dada por Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974). El enfoque se movió de valorar transacciones más o menos tangibles a enfatizar la unión psicológica que la persona mantiene con la organización. Desde esta aproximación se describió el compromiso como una actitud focalizada, evitando la contaminación con otros constructos que llamaban ‘conductuales’. El compromiso en la organización fue definido como una actitud relacionada a la unión o lazo que existe entre el individuo y la organización, que se refleja en la fuerza relativa de la identificación psicológica del empleado y en su involucramiento con la organización (Herrbach, 2006; Jaramillo, Mulki y Marshall, 2005).

Esta concepción ha sido referida con pocas modificaciones por Porter y cols. (1974), Mowday, Steers y Porter (1979), Johnston, Parasuraman, Futrell y Black (1990), Slocombe y Dougherty (1998), Jaramillo, Mulki y Marshall (2005),

Herrbach (2006), Cohen (2007), Tsai y Huang (2008), y por Steyrer, Schiffinger y Lang (2008). El principal argumento para elegir esta aproximación, fue que influía en las acciones de un individuo independientemente de otros factores estructurales (Herrbach, 2006).

En la misma línea que Porter y cols. (1974), Slocombe y Dougherty (1998) definieron el compromiso en términos de la fuerza general de la identificación que manifiesta un individuo involucrado en la organización. Aunque se concibió el compromiso integrado por tres elementos (aceptación de las metas y los valores de la organización; disposición para esforzarse más en favor de la organización; y deseo definitivo de mantenerse afiliado) aun así fue considerado todavía como un constructo unidimensional, enfocado especialmente y fundamentado casi de forma única en la unión afectiva (Mowday, 1998).

Chang (1999), por su parte, planteó que los individuos llevaban expectativas a su situación de empleo, y que sus actitudes y comportamientos eran resultado de un proceso en el que el individuo comparaba sus expectativas con la realidad percibida; de manera que los empleados se unían más a sus compañías cuando sus expectativas iniciales eran satisfechas. Slocombe y Dougherty (1998) adhiriéndose a las propuestas de Mowday y cols. (1979) afirmaron que el compromiso era algo más que una lealtad pasiva hacia una organización y que implicaba una relación activa en la que las personas estaban dispuestas a esforzarse considerablemente para aumentar el bienestar de la organización.

Cuando los individuos llegan a una compañía llevan planes propios y se unirán a ella si satisface sus necesidades profesionales o personales. De manera que la

atracción hacia la organización será mayor si el individuo posee un fuerte deseo de desarrollo profesional. Esto significa que las actitudes hacia la profesión afectan la actitud hacia la compañía (Chang, 1999). Los individuos ingresan a una organización con habilidades específicas, deseos y metas, y esperan un escenario laboral donde utilizar sus habilidades, satisfacer sus inquietudes y lograr sus metas. Si el individuo percibe que la organización facilita estos logros, el compromiso probablemente se incrementará, de lo contrario, se debilitará (Mottaz, 1987).

Ya Johnston y cols. (1990) en la misma línea de pensamiento, también afirmaron que el desarrollo del compromiso en la organización era un proceso que evolucionaba por tres diferentes etapas: pre-entrada, empleo temprano y arraigamiento, sugiriendo que diferentes antecedentes podían influir en cada etapa.

A primera vista, cada autor que trata el tema tiene una visión propia sobre el compromiso y con ese foco idiosincrásico es que lo conceptualiza y define. En cualquier caso, creemos que quedan demostradas de forma clara las dimensiones de actitud y conducta del compromiso en el quehacer de la organización.

***b) El objeto (focos) del compromiso.***

En el abordaje teórico se hace referencia al compromiso como un estado que está – en esencia– dirigido hacia un objeto, con el que se genera un lazo activo de carácter transitivo. Cuando se afirma que alguien está comprometido, se suele dejar implícito que la persona está vinculada ‘con’ algo o alguien.

Aunque usualmente se ha estudiado el compromiso del colaborador hacia la organización, la acción de comprometerse bien puede orientarse hacia otros objetos (Meyer y Herscovitch, 2001). En la medida que se trata de una actitud, el compromiso puede dirigirse hacia una entidad, enfocarse en una persona, en un grupo de personas, en toda la organización, o en una idea o causa. Es posible vincularse simultáneamente con varios objetos, personas, causas, metas o valores (Steyrer, Schiffinger y Lang, 2008), y en una perspectiva netamente subjetiva, una persona puede comprometerse también con ella misma (Brown, 1996).

En la literatura científica se presentan estudios sobre el compromiso en relación con los siguientes objetos u objetivos, llamados también ‘focos’:

- la organización como tal, entidad a la que se pertenece formalmente, reconocida como una unidad completa (Becker, 1960; Bergman, 2006; Brown, 1996; Hackett, Lapierre y Hausdorf, 2001; Snizek y Little, 1984; Vandenberghe, Bentein y Stinglhamber, 2004),

- el trabajo que se desempeña, el puesto de trabajo o el conjunto de tareas que se ejecutan de manera integrada (Bielby, 1992; Blau, 2001),

- la ocupación que se desempeña (Hackett, Lapierre y Hausdorf, 2001; Snizek y Little, 1984), trascendiendo el puesto, o la profesión que se ejerce, producto de poseer un grado de formación relacionado (Chang, 1999; Lopata, 1993),

- el grupo en el que se trabaja, colectivo que puede ser fraccionado en unidades específicas de colegas con los que se interactúa (Bergman, 2006; Vandenberghe, Bentein y Stinglhamber, 2004) o los compañeros de trabajo, en el sentido de un

conjunto de miembros individuales a los que se reconoce grado de igualdad (Maertz, Mosley y Alford, 2002),

- el supervisor o inmediato superior de quien se recibe instrucciones u órdenes y ante quien se rinde cuentas (Meyer y Herscovitch, 2001; Vandenberghe, Bentein y Stinglhamber, 2004) o un líder dentro de la organización (Maertz, Mosley y Alford, 2002), y finalmente

- el sindicato como ente gremial y representante ante el responsable, patrón o dueño de la organización (Meyer y Herscovitch, 2001).

En todos los casos mencionados las investigaciones citadas han establecido la presencia de compromiso en grado reconocible, confirmando el aserto de que el colaborador se compromete con algo o alguien específico.

Desde esta perspectiva también se encuentran estudios sobre algunos lazos que, estando relacionados con el ámbito de la organización concreto, lo trascienden (Maertz, Mosley y Alford, 2002), a saber:

- compromiso con el cambio (Chen y Wang, 2007; Meyer y Herscovitch, 2001) como proceso de mudanza o innovación,

- compromiso hacia los clientes o compradores, los proveedores institucionales o empresariales, incluyendo agencias de marketing, publicidad, de contabilidad, bancos y otras de servicios financieros (McElroy, Morrow y Laczniak, 2001; Donovan, Brown y Mowen, 2004; Cater y Zabkar, 2009),

- compromiso con la propia familia (Bielby, 1992; Lopata, 1993),

- compromiso con la comunidad en general, o grupos comunitarios en una extensión de los enfoques de responsabilidad social empresarial (RSE); hacia una opción religiosa, una posición política o ideológica (Payne y Elifson, 1976) a la que puede estar adscrita la institución, alguna causa específica (como el medioambiente e incluso el cuidado de la salud, Bergman, 2006) que se propone dentro de la organización, estableciendo que es posible demostrar compromiso con un curso de acción, o con una forma de comportarse (Lopata, 1993; Meyer y Herscovitch, 2001).

Al respecto, Siders, George y Dharwadkar (2001) agrupan estos destinatarios en dos grandes categorías, que llamarán: “foco interno” y “foco externo” del compromiso. Entre los primeros mencionan la propia organización y el supervisor, mientras que en la categoría de ‘externos’ involucran hasta a los clientes, confirmando la apertura y diversidad del concepto.

Reforzando estos argumentos, Meyer y Herscovitch, (2001, p.310) afirman: *“El compromiso en el trabajo tiene una meta explícita o implícita. Este objetivo puede ser una entidad identificable, un concepto abstracto o el resultado de un curso de acción (...). Consecuentemente, el compromiso en tanto concepto, reflejará simultáneamente un curso de acción y una meta.”*<sup>(6)</sup>.

Es aceptable, entonces, pensar que es posible reconocer el compromiso hacia múltiples objetos simultáneamente y, además, combinaciones entre varios entes y

---

<sup>6</sup> El texto original a la letra reza: “Workplace commitments have an explicit or implied target. This target can be recognizable entity, an abstract concept, or the intended outcome of a course of action (...). Consequently, the commitment mind-set will reflect both a course of action and a target.” (Meyer y Herscovitch, 2001, p.310)

diversos cursos de acción. Las consecuencias comportamentales dependerán de las configuraciones específicas de los focos involucrados. A la luz de esta afirmación, es posible entender los hallazgos de las investigaciones en las que se encontraron que los empleados pagados podían estar tan comprometidos como los trabajadores voluntarios (Boezeman y Ellemers, 2008; Dawley, Stephens y Stephens, 2005), o que las personas en trabajos temporales o a plazo fijo (van Breugel, van Olffen y Olie, 2005), así como quienes desempeñaban tareas tradicionales en contratos permanentes, e incluso personas auto-empleadas (Felfe, Schmook, Schyns y Six, 2008) todas ellas podrían demostrar algún tipo de compromiso.

Meyer y Allen (1997) sustentan el multi-objeto del constructo reconociendo que los empleados pueden estar simultáneamente comprometidos con la gerencia, con sus supervisores o con su grupo de trabajo, compromisos que contribuyen también a pronosticar la satisfacción laboral, la intención de renunciar y la conducta en la organización pro-social. Sugieren que debe entenderse esa influencia como mediada por el compromiso general, esto es, de modo indirecto. Uno de sus argumentos es que la relación entre la organización como un todo y la gerencia, los supervisores o el grupo de trabajo está bajo influencia diferencial de la ‘proximidad psicológica’ e impacta de modo distinto en los resultados o efectos del compromiso.

Además, Meyer y Allen (1997) afirman que en tanto la organización está compuesta por múltiples subgrupos, o colectivos, los empleados enfocan su compromiso hacia cualquiera de ellos. Además, debe reconocerse que estos colectivos pueden estar anidados unos dentro de otros, significando que pertenecer

a uno de ellos puede significar o imponer estar conectado a otro, previa, simultánea o consecuentemente. Estos autores afirman que aunque no se ha probado extensivamente el modelo de los conjuntos multi-objeto (multi-foco), la evidencia preliminar indica que puede ser valioso para la organización reconocer e identificar estos diferentes focos y sus consecuencias.

Este análisis lleva a Meyer y Allen (1997) a proponer agrupar los colaboradores en cuatro conjuntos, ordenados por el objeto de compromiso elegido: a) quienes demuestran estar ligados primariamente a su grupo de trabajo cercano o a su supervisor son considerados: ‘localmente comprometidos’; b) quienes están comprometidos con la organización y sus actores en general, son identificados como ‘globalmente comprometidos’; c) quienes se muestran conectados simultáneamente a los dos anteriores conjuntos son llamados ‘plenamente comprometidos’ y, d) finalmente, los ‘no-comprometidos’ que demuestran carecer de nexo alguno con los anteriores.

La evidencia compilada por Becker y Billings (1993) permite sostener que los empleados plenamente comprometidos, son quienes presentan mayores niveles de satisfacción laboral, el menor índice de intención de renunciar y los más altos niveles de conducta pro-social. Para quienes están en las categorías ‘localmente’ o ‘globalmente comprometidos’ se ofrecen índices comparativamente menores, aunque siempre más favorables que los no-comprometidos. Las correlaciones encontradas por los citados autores –en los estudios sobre ‘foco’ de compromiso– entre el compromiso con los supervisores y las medidas del desempeño señalan la

relevancia de las relaciones psicológicamente cercanas en la generación y mantenimiento del compromiso, así como en los resultados de la organización.

***c) El compromiso como categoría multidimensional.***

Cuando los estudios sobre el compromiso en la organización se iniciaron, existía muy poco consenso acerca de lo que significaba. Desde una amplia variedad de disciplinas y corrientes cada investigador se adscribía a su propio entendimiento del tópico lo que aumentó la dificultad para entender el constructo. Fidelidad, identificación, lealtad y apego eran algunos de los términos que se empleaban frecuentemente y con mucha flexibilidad, contribuyendo a la confusión. Meyer y Allen (1997) señalaron que entre las definiciones mayormente empleadas existía coincidencia respecto a que el compromiso en la organización es un ‘estado psicológico’ que *i)* caracterizaba la relación del empleado con la organización, y *ii)* tenía implicaciones respecto a la decisión de continuar siendo miembro de dicha organización. En función de estas precisiones, los empleados ‘comprometidos’ tendían a permanecer en la organización más que los ‘no-comprometidos’.

Un análisis exhaustivo de las definiciones más frecuentemente referidas en la literatura científica permitieron a Allen y Meyer (1996) proponer que se podían reconocer tres líneas constituyentes: una que reflejaba una orientación afectiva hacia la organización, otra que señalaba los costos asociados con dejar la organización y una tercera que hacía referencia a una obligación moral de permanecer, a partir de este análisis proponen el modelo de los tres componentes.

Otro aspecto que remarcaron fue que el compromiso estaba relacionado con la rotación de personal, pero puntualizaron que concebir que esa fuera la única consecuencia relevante era tener una visión limitada del fenómeno. Para ellos, el compromiso se relacionaba también con otras conductas relevantes en el trabajo tales como el desempeño, el comportamiento cívico en la organización, o el absentismo.

La tercera etapa del estudio del compromiso fue el conceptualizar su naturaleza de manera multidimensional, integrando conceptos y visiones anteriores. Así, tras revisar la literatura disponible en ese momento, Meyer y Allen (1997) analizaron las definiciones y constructos de compromiso en la organización empleados por los diferentes autores y los clasificaron en tres categorías: de afecto, de permanencia y de obligación. El ejercicio facilitó la confirmación de la multi-dimensionalidad del concepto y ofreció un enfoque uniforme sobre el tema, al mismo tiempo que incorporaba las principales contribuciones realizadas hasta la fecha (Allen y Meyer, 1996). A la luz de esta propuesta definitoria, el tratamiento del compromiso en la organización puede ser concebido en términos de ‘antes’ y ‘después’ de J. P. Meyer y N. J. Allen.

Meyer y Allen (1997) sostienen que es más apropiado considerar los tres elementos como ‘componentes’ del compromiso que como ‘tipos o clases’, porque en la relación del empleado con la organización pueden reflejarse diferentes grados de los tres.

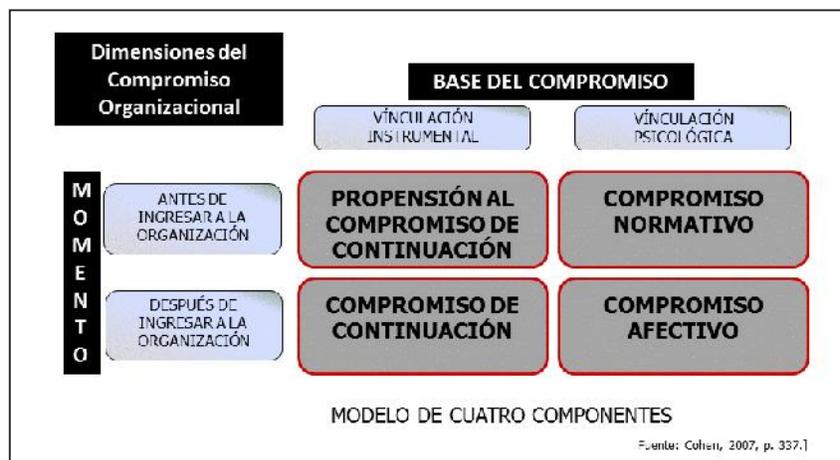
Esta proposición permitirá a los investigadores evolucionar en dos direcciones: en primer lugar concebir la presencia de ‘perfiles’ de compromiso y, en segundo lugar,

explorar la posibilidad de que existan otros componentes, combinados o mezclados con los ya identificados.

Un análisis factorial realizado por De Frutos, Ruiz y San Martín (1998) además de confirmar las dimensiones afectiva y normativa del compromiso, abrió la posibilidad de desdoblar el componente de continuación (CC) en dos, uno relacionado con el elevado costo percibido de abandonar la organización (CC-Hi Cost) y otro relativo a las escasas oportunidades en el mercado o entorno laboral (CC-Low Opportunities). Las contribuciones de estos autores se encuentran alineadas con los trabajos de Meyer, Paunonen, Gellatly, Groffin y Jackson (1989) y Hackett, Bycio y Hausdorf (1994).

También Cohen (2007) desdoblaría el Compromiso de Continuación aunque en su caso expresaría su propuesta en una tabla de contingencia 2x2 en la que interactuaban dos tipos de 'bases del compromiso' (vínculo instrumental / psicológico) con dos 'momentos de generación del lazo' (antes y después de ingresar a la organización), tal como se muestra en la figura 1.

Figura 1. Modelo de cuatro componentes del compromiso en la organización



Como se observa en la propuesta de Cohen (2007) se enfatiza el origen y la disposición a comprometerse, desembocando en un modelo de 4 componentes en el que incluye un factor de disposición a comprometerse, identificable antes de ingresar a la organización, asociado a la atracción de la organización y que redundará, cómo no, en la calidad y número de candidatos en los procesos de reclutamiento.

Otra propuesta multidimensional es la enunciada por Johnson, Chang y Yang (2010) quienes proponen un modelo de compromiso basado en un modelo de motivación, derivando un esquema con seis (6) componentes, aunque esta aproximación no ha despertado mayor eco, ni ha trascendido suficientemente entre los estudiosos del tema.

Reconocer el significado del término 'componente' es clave para entender la propuesta de estos autores y las futuras derivaciones de la investigación en el tema. No se trata de categorías independientes, tampoco de clases aisladas de compromiso, sino que se trataría con partes diferenciables de un todo complejo y multidimensional. Todos estos autores han remarcado que estos elementos son esenciales, complementarios e interactuantes. Sostienen que los empleados poseen diferentes grados de cada uno y a la vez la combinación de los tres adquiere relevancia, dependiendo de una variedad de condiciones internas y externas. Si se quiere analizar el compromiso de los empleados hacia la organización, deben considerarse todos los elementos activos que corresponden al mismo constructo.

En cualquier caso, para la presente investigación se optará seguir el modelo original de Meyer y Allen (1997) compuesto por tres dimensiones: afectiva, de continuación y normativa.

Cuando el componente **afectivo**<sup>7</sup> está presente, implica identificación y apego emocional hacia la organización. Este tipo de compromiso, también es llamado por otros autores como emocional, actitudinal, activo (Betanzos Díaz y Paz Rodríguez, 2007) o personal (Panaccio y Vandenberghe, 2011). La persona posee buenos sentimientos hacia la empresa, declara públicamente con orgullo ser miembro y el hecho de trabajar en la misma es parte positiva del concepto de sí mismo. La orientación afectiva es resultado de reconocer valores compartidos, de la coincidencia de metas entre el individuo y la organización o el afecto del individuo hacia las metas y propósitos de la misma, que redundan en el auto-concepto del colaborador. Este apego emocional, así como la clara identificación e implicación con la organización serán expresados tanto como actitud, como cognición y comportamiento (Nwadei 2004; Kanter, 1968; Sheldon, 1971; Hall, Schneider y Nygren, 1970; Buchanan, 1974; Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974).

Este componente descansa en la identificación del colaborador con los valores y filosofía de la empresa. Es frecuente que el empleado no se percate de la relación entre sus propios valores y los de la institución. Sin embargo la afinidad con ella se manifiesta en actitudes tales como un marcado orgullo por trabajar en la compañía, por ejemplo, hablando de ésta en reuniones con amigos o familiares. La identificación también se refleja en la solidaridad y preocupación del colaborador

---

<sup>7</sup> AC: Affective Commitment

por los problemas de su empresa, afligiéndose cuando emergen dificultades o los resultados no son buenos, aunque no le impacten directamente. En términos coloquiales, el colaborador que tiene un alto compromiso afectivo es ‘aquel que tiene la camiseta puesta’.

Según Baron y Byrne, (1998) para gestar y mantener el compromiso afectivo resulta importante la retroalimentación del supervisor, la autonomía otorgada (libertad para estructurar el propio trabajo), la identidad de la tarea (capacidad de completar un producto de principio a fin) y la variedad de habilidades demandadas (realización de un trabajo que requiera un número de actividades diferentes). En diversos estudios se ha demostrado que el compromiso afectivo de los colaboradores tiende a aumentar en la medida que éstos experimentan mayor autonomía, responsabilidad, y sienten que su trabajo tiene significado y sentido (Cohen, 1992; Brimeyer, Perrucci y MacDermid, 2010). Por su parte, Loi, Lai y Lam (2012) encontraron que la relación supervisor-subordinado basada en el compromiso afectivo era más fuerte cuando la percepción de distancia del poder era menor. Normalmente los colaboradores con un alto compromiso afectivo tienden a manifestar buena predisposición a los cambios de la organización, se implican en ellos, y están dispuestos a trabajar más de lo establecido cuando es necesario, sin que se lo demanden explícitamente (Hrebiniak y Alutto, 1972; Glisson y Durick, 1988; Brockner, Spreitzer, Mishra, Hochwarter, Pepper y Weinberg, 2004; Butts, Vandenberg, DeJoy, Schaffer y Wilson, 2009).

En resumen, el compromiso afectivo con la organización es el que el empleado mantiene hacia su organización sobre la base de la emoción y el afecto y que

desemboca en el deseo de seguir siendo parte de ella, porque se reconocen valores y metas compartidos. El colaborador permanece en la organización porque ‘quiere’ hacerlo, haciendo referencia a sus connotaciones afectivas y volitivas.

Con respecto al compromiso de continuación<sup>8</sup>, éste hace referencia a la ligazón que el empleado tiene con su organización basándose en la percepción de los costos que acarrearía dejarla (altos o desfavorables) o por el sacrificio de beneficios actuales o futuros, concibiendo así la conveniencia de permanecer en la organización. Cuentan en estas percepciones los costes probables implicados en el hipotético abandono de la institución sobre la base de las inversiones (apuestas) realizadas por la persona en la organización en el pasado. También influye la dificultad real o percibida de encontrar otro trabajo con similares ventajas y beneficios. Este componente recibe también las denominaciones de instrumental, calculado, calculativo, interesado (Betanzos Díaz y Paz Rodríguez, 2007) o estructural (Panaccio y Vanderberghe, 2011).

El compromiso de continuación revela un apego de carácter tanto material como psicológico que el colaborador tiene con la empresa. Con el tiempo el empleado percibe que va realizando ‘inversiones’ en la organización las cuales espera que, en un futuro, le produzcan algún beneficio. Estas inversiones pueden ser de índole material o monetaria (por ejemplo antigüedad para hacerse acreedor de beneficios sociales, acumulación de algún bono de desvinculación o de derechos para acceder a los seguros de desempleo) o intangibles (como el estatus y reconocimiento que se

---

<sup>8</sup> CC: Continuance Commitment. Se empleará el término “continuación” (de permanecer, continuar haciendo lo que se hace), en lugar del término “continuidad” (atributo de un continuo) que no es el apropiado en el idioma español

va construyendo en la empresa) y que liquidaría o perdería si se fuera. Es decir, el colaborador está vinculado con la empresa porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo en ella y dejarla significaría perder todo lo invertido.

Otro aspecto importante es la percepción que el colaborador tiene de las oportunidades de conseguir otro trabajo donde obtenga condiciones similares o mejores a las actuales. En la medida en que perciba que sus oportunidades fuera de la compañía son reducidas, se incrementará el apego con la empresa para la cual trabaja.

Como es de esperar, variables individuales tales como la edad o la antigüedad pueden tener un efecto importante sobre el compromiso de continuación (Yamada, Sugisawa, Sugihara y Shibata, 2005), pero también influirán el nivel educativo, o la capacitación recibida que es transferible a otra empresa y, desde luego, aspectos macroeconómicos como la situación del mercado laboral general.

Además de estas variables individuales, el compromiso de continuación está influido por la jerarquía en la organización, por el marco regulatorio que se aplica a las desvinculaciones, o por los programas de participación de los empleados en utilidades o en el reparto de acciones. Las políticas de ascensos y transferencias, y en especial aquellas que establecen determinados plazos de antigüedad para acceder a ciertos privilegios juegan un papel importante en la acumulación del monto simbólico de la apuesta (Baron y Byrne, 1998). Aquel colaborador que mantiene un alto compromiso de continuación, y que en los otros dos tipos obtiene un nivel bajo o moderado, tiende a manifestar estabilidad laboral, la cual resulta ser puramente situacional. Más aún, su esfuerzo, dedicación y entrega al trabajo

radicará en alcanzar solamente los niveles o estándares mínimos aceptables, o bien, estar a la espera de una mejora en las oportunidades externas para dejar la empresa (Dawley, Stephens y Stephens, 2005; Boezeman y Ellemers, 2008).

A modo de resumen, el compromiso de continuación es concebido en relación al beneficio asociado con permanecer en la organización, o como la percepción individual del costo de dejar o abandonar la misma. Este precio suele ser visto como una ‘apuesta personal adicional’ (side-bet), resultado del balance relativo entre la inversión que realizó la persona en la organización y la penalización por la pérdida de los derechos que acumuló (Becker, 1960; Hrebiniak y Allutto, 1972; Kanter, 1968, Nwadei 2004). El colaborador permanecerá vinculado a la organización porque ‘tiene’ una inversión que cultivar, cuidar y hacer medrar, por ello le conviene permanecer.

Por último, el compromiso **normativo**<sup>9</sup>, hará referencia al apego del empleado con la institución basado en el sentido de lealtad y expresado en sentimientos de obligación de perdurar en la organización para cumplir con un deber. Hace referencia también a un mandato moral de permanecer y que surge de la percepción de haber recibido algún beneficio, oportunidad, ventaja o concesión de la organización. También hace referencia a los sentimientos imperativos de quedarse en la empresa debido a que las normas y los valores personales o grupales indican que la lealtad es deseable, y que todos los individuos deben ser leales a la empresa con la cual se emplearon y servir tanto tiempo como sea necesario o posible. Betanzos Díaz y Paz Rodríguez (2007) le llaman, en este sentido, de obligación

---

<sup>9</sup> NC: Normative Commitment

valorativa o moral, concepto en el que coinciden también Panaccio y Vanderberghe (2011).

Al igual que el compromiso afectivo, tiene constituyentes de naturaleza emocional relacionados con la obligación de permanecer, basados también en argumentos cognitivos de orden valorativo y ético. En este caso, el individuo concibe la obligación moral de continuar en su empresa porque experimenta una sensación de deuda hacia su compañía, por haber recibido alguna oportunidad o recompensa que fue muy valorada por él mismo. Este elemento del compromiso puede tener una duración variable y su intensidad generalmente disminuye con el tiempo. En la medida que el colaborador perciba que ‘habría pagado su deuda’, el compromiso normativo será menor. Además, depende en gran parte de los valores del sujeto y poco de las características de la organización a la que pertenece.

El compromiso de obligación, en tanto se define por la lealtad resultante de favores recibidos de la organización, conduce a la persona a demostrar un desempeño más allá de las expectativas normales (Nwadei 2004; Wiener y Gechman, 1977; Wiener, 1982).

El componente normativo está influido por factores como el compromiso de los compañeros de trabajo y el grado en que se permite a los individuos participar en decisiones referentes a su propio trabajo. La posibilidad de participar en esas decisiones, crea un sentido de obligación de permanecer en la empresa que lo ha tratado de manera justa y respetuosa (Baron y Byrne, 1998).

Un aspecto relacionado con el compromiso normativo hace referencia a la ‘ciudadanía en la organización’<sup>10</sup> que se expresa en diversos tipos de conducta pro-social. Las conductas de ciudadanía en la organización son aquellas que siendo voluntarias, no están sostenidas por el sistema formal de responsabilidades, compensaciones y beneficios del puesto de trabajo. Cuanto más alto sea el compromiso del individuo mayor será su disposición a hacer lo que es bueno para la empresa y, mayor su deseo de realizar sacrificios por la organización que le acoge, aunque implique un coste personal.

Meyer y Allen (1997) remarcan que su análisis se refiere específicamente al constructo Compromiso en la Organización, significando con ello que el objeto es el ente ‘organización en general’ y que las consecuencias de tal estado de relación, deben traducirse en comportamiento bien diferenciado entre aquellos que estuvieran fuertemente comprometidos y quiénes no, particularmente en lo referido a la rotación de personal, a la asistencia regular al trabajo y al desempeño en el puesto, además del bienestar del propio colaborador (Fisher, 2010).

Es apropiado por tanto, concebir el compromiso en la organización como el estado que vincula a los empleados con la organización siendo su naturaleza multifacética (Allen y Meyer, 1996). Se espera que el compromiso en la organización –en sus dimensiones: afectiva, de continuación o normativa– esté relacionado con la retención de los empleados y que cada componente correlacione negativamente con la intención del empleado de dejar de forma voluntaria la organización. Más allá, cada componente tendrá diferente efecto en los otros comportamientos

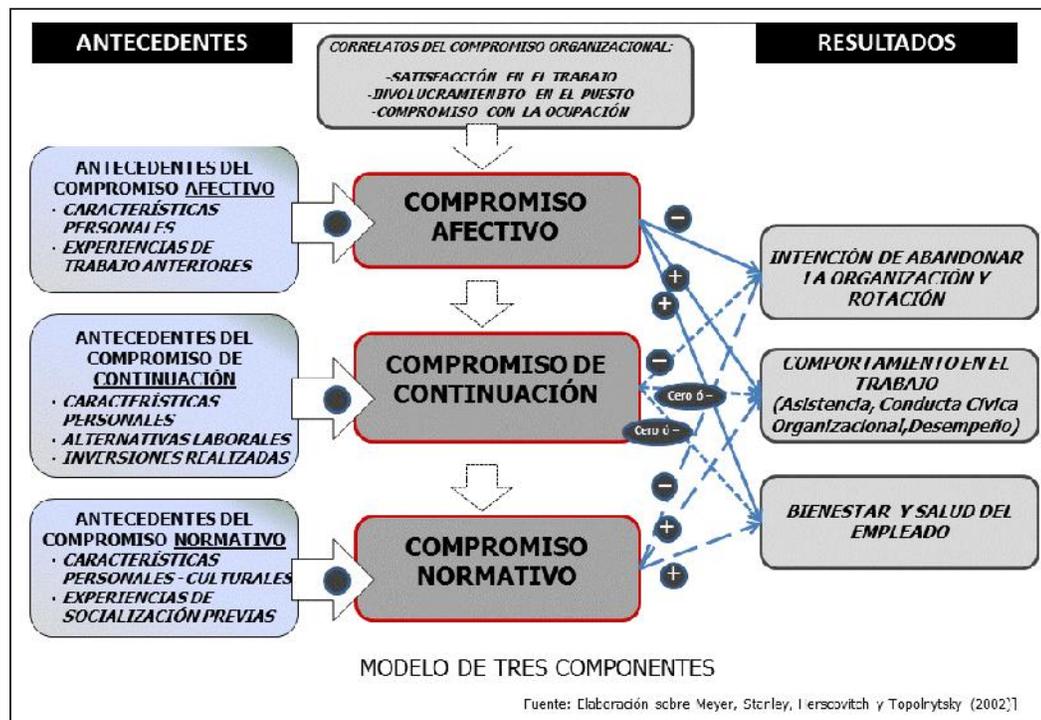
---

<sup>10</sup> Organizational citizenship

relacionados con el trabajo, como la asistencia, el cumplimiento de los deberes, el desempeño en el puesto, la disposición a ir ‘más allá de sus obligaciones’ (desempeño extra rol y conducta cívica en la organización), estas diferencias nacen de la naturaleza de cada una de las formas de compromiso que comprende el modelo.

En el esquema siguiente (ver figura 2) se pueden identificar visualmente las coincidencias y diferencias entre los tres elementos del modelo de Meyer y Aller (1997).

Figura 2. Modelo de tres componentes del compromiso en la organización



Los componentes se diferencian en cuanto a sus antecedentes, en tanto se nutren de las experiencias que las personas traen de sus diferentes orígenes y vivencias. Nótese que los tres componentes tienen similar influencia disuasoria (-) sobre la

retención del personal que se expresa en el hecho de permanecer o en la intención de abandonar la institución que, a su vez, es uno de los elementos centrales de la definición de compromiso (Clugston, 2000).

Puede observarse entonces que diversos antecedentes y varios factores de correlato compartidos, muestran similar influencia en uno de los resultados (retención). Al mismo tiempo afectan en diferente grado sobre otros efectos, como en el comportamiento en el trabajo y en las consecuencias en el bienestar del empleado.

La combinación de los tres componentes puede expresar el nivel general de compromiso con la organización de un individuo solamente para el caso de la retención del personal. A partir de lo expuesto, puede reconocerse claramente los distintos elementos del compromiso y la relevancia de los mismos. Si se quiere generar altos niveles de compromiso entre los colaboradores de una organización, deberá trabajarse primero en conocer la situación actual del compromiso, junto con otros fenómenos como el clima en la organización, la satisfacción laboral, los estilos de liderazgo/supervisión predominantes, la forma en que se organiza el trabajo para cada puesto y la existencia de prácticas y valores.

En relación con los resultados relativos al desempeño en el puesto, sobre la base de la teoría y la investigación vigente, Meyer y Herscovitch (2001) sugirieron limitar las variables de resultado a dos clases: focales y discrecionales. Las variables focales deben incluir aquellas asociadas con la desvinculación de la organización, mientras que las discrecionales se relacionan con las actividades más allá del rol, y que benefician tanto a la organización como a la persona, las conductas de responsabilidad o ciudadanía en la organización.

**d) La propuesta de reconocer perfiles de compromiso.**

Un paso adelante del modelo compromiso tridimensional expuesto en el acápite anterior sería la propuesta de Meyer y Herscovitch (2001) quienes concibieron un marco referencial que permitiría codificar ‘patrones de compromiso’ en la organización. Los autores derivaron teóricamente ocho perfiles de compromiso sobre la base de los niveles relativos de compromiso afectivo (CA), de continuación (CC) y normativo (CN), oscilando desde altamente o muy comprometido (elevados índices de CA, CC y CN, simultáneamente) hasta no-comprometido (bajos índices en las mismas tres escalas), tal como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1

Perfiles de compromiso según Meyer y Herscovitch (2001)

| <b>PERFILES DE COMPROMISO</b>              | <b>ABREVIACIÓN</b> | <b>Componente AFECTIVO</b> | <b>Componente DE CONTINUACIÓN</b> | <b>Componente NORMATIVO</b> |
|--|--------------------|----------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| <b>Altamente o muy comprometido</b>        | MuyC               | Alto                       | Alto                              | Alto                        |
| <b>Afectivo (CA) dominante</b>             | CA-D               | Alto                       | --                                | --                          |
| <b>De Continuación (CC) dominante</b>      | CC-D               | --                         | Alto                              | --                          |
| <b>Normativo (CN) dominante</b>            | CN-D               | --                         | --                                | Alto                        |
| <b>Afectivo/Normativo dominante</b>        | CA/CN-D            | Alto                       | --                                | Alto                        |
| <b>Afectivo/De Continuación dominante</b>  | CA/CC-D            | Alto                       | Alto                              | --                          |
| <b>De Continuación/Normativo dominante</b> | CC/CN-D            | --                         | Alto                              | Alto                        |
| <b>Pobrememente o no comprometido</b>      | NoC                | Bajo                       | Bajo                              | Bajo                        |

Entre ambos extremos se encuentran seis perfiles, tres de ellos reflejan ligazón primaria a (dominancia de) cada uno de los componentes básicos de compromiso, a saber: afectivo, de continuación y normativo. Mientras que los restantes tres

perfiles se caracterizan por un elevado índice en dos de las formas combinadas, a saber: afectivo-de continuación, afectivo-normativo, y de continuación-normativo.

Para Somers (2009), estudiar o analizar las variables del compromiso en términos de sus niveles individuales relativos, abre una nueva perspectiva en la que efectos combinados del compromiso afectivo (CA), de continuación (CC) y normativo (CN) pueden ser examinados en relación a variables relevantes en el trabajo; esto significa que podrían establecerse que ciertos patrones de compromiso cambiarían la dinámica de relación con el trabajo, el desempeño o las interacciones en la organización. Más aún, propone que la multidimensionalidad puede ser utilizada para derivar proposiciones acerca de la influencia concurrente de los componentes del compromiso en muchas otras variables relevantes para la organización. De acuerdo con Somers (2009) los estudios sobre compromiso basados en uno o varios de los tres componentes del modelo, han incluido diversas variables sobre los resultados o efectos, empezando por la resistencia al cambio (Herscovitch y Meyer, 2002; Swailes, 2004) y centrándose en el desempeño en el trabajo (Sinclair y cols. 2005). Es un hecho que este marco ofrece una mejor alternativa al modelo puramente unidimensional que ha caracterizado la investigación previa.

Pero las pruebas empíricas para respaldar estas proposiciones son escasas. Wasti (2005) usando una metodología analítica de racimos (cluster analysis) logró identificar empíricamente cinco de estos perfiles, entre ellos: altamente comprometido (MuyC), no-comprometido (NoC), afectivo dominante (CA-D), de continuación dominante (CC-D), afectivo-normativo dominante (CA/CN-D) y además, creó una categoría que llamó neutral, en la que agrupó aquellos resultados

que no logró adscribir a ningún perfil. Una segunda muestra para el mismo tipo de estudio le permitió reproducir seis de los ocho perfiles de compromiso, excluyendo: normativo dominante (CN-D) y afectivo-de continuación dominante (CA/CC-D).

Gellatly, Meyer y Luchak (2006) llegaron a identificar los ocho perfiles esperados empleando una metodología diferente. Los perfiles fueron formados usando particiones sobre la base de la mediana (percentil 50) para cada factor de compromiso y así asignar a los empleados a los perfiles propuestos por Meyer y Herscovitch (2001). En este contexto, la propuesta de Meyer, Stanley y Parfyonova (2012) sobre la implicaciones teóricas y prácticas de esta aproximación, nos abre la posibilidad de enunciar en el acápite 2.4 una Hipótesis (#1) relacionada con la presencia de toda la variedad de combinaciones del compromiso del modelo tridimensional.

Ya en el terreno y como producto de la aplicación de esta aproximación basada en perfiles, Meyer y Herscovitch (2001) discurren que el perfil de compromiso afectivo dominante (CA-D) debería tener una gran influencia positiva en la retención del empleado y en las conductas de ciudadanía, más que los perfiles de continuación (CC-D) y normativo dominante (CN-D). También, basándose en la teoría previa, propusieron que el compromiso de continuación o normativo dominantes (independiente o conjuntamente) atenuarían la influencia positiva del compromiso afectivo en los productos o resultados del desempeño.

Resultados ofrecidos por Gellatly, Meyer y Luchak (2006), indicaron también que el perfil CA-D tuvo la más fuerte influencia en inhibir el retiro de los empleados y

en promover el comportamiento de ciudadanía, en comparación con los perfiles de continuación (CC-D) y normativo dominantes (CN-D). No obstante, la influencia combinada del compromiso afectivo-normativo dominante (CA/CN-D) fue mayor que la del perfil afectivo dominante (CA-D) tanto para la intención de permanecer como para el comportamiento de ciudadanía. En relación con la influencia combinada del CA, CC y el CN en la retención del empleado, Wasti (2005) encontró que los grupos que presentaban un perfil de alto compromiso general y de compromiso afectivo-normativo dominante, mostraron la más baja intención de retirarse, indicando que la influencia combinada de los tres componentes superaban los efectos del perfil afectivo dominante. Este patrón englobó otros resultados del trabajo como la lealtad y animación, altruismo con los colegas y abandono del puesto.

Los todavía pocos estudios disponibles señalan que la influencia combinada de CA, CC y CN en los productos o resultados del trabajo, son más complejos de lo que pensaron inicialmente Meyer y Herscovitch (2001). A la fecha, los hallazgos muestran que la influencia combinada de varios factores de compromiso sobre los resultados del trabajo es más fuerte que el puro factor afectivo dominante. Esto es, que el Compromiso de Continuación y/o el Compromiso Normativo muestran efectos aditivos más que atenuantes.

A pesar de que inicialmente se hipotetizó que la influencia positiva del compromiso afectivo (CA) es mitigada por el compromiso normativo (CN) y por el compromiso de continuación (CC) (Meyer y Herscovitch, 2001), los hallazgos empíricos de Somers (2009) indicaron que el compromiso normativo (CN) (sólo o en conjunción

con el compromiso de continuación) realiza la relación positiva entre el compromiso afectivo (CA) e importantes productos del trabajo (work outcomes) como la rotación del personal, la conducta de abandonar el trabajo y las conductas de ciudadanía.

Buscando identificar patrones de compromiso que pudiesen beneficiar o perjudicar a las organizaciones, Somers (2009) comparó diferentes perfiles de compromiso con indicadores tales como la intención de cambiar de empleo, la conducta de buscar nuevo trabajo, el abandono del puesto (faltas y retrasos) y la presencia de estrés laboral. De sus resultados podemos observar que el mejor desempeño laboral se asoció con el perfil de dominancia afectivo-normativo, especialmente en términos de más baja intención de cambiar de trabajo y presentar los menores niveles de estrés psicológico. Además, no se encontraron diferencias significativas entre el compromiso de los distintos grupos y los indicadores de atrasos (llegadas tarde al trabajo). Inesperadamente, el grupo con perfil dominante de continuación-normativo presentó los más bajos niveles de absentismo. A la luz de este trabajo, el autor sugiere realizar investigación enfocándose en las influencias combinadas del compromiso y los resultados del trabajo (desempeño).

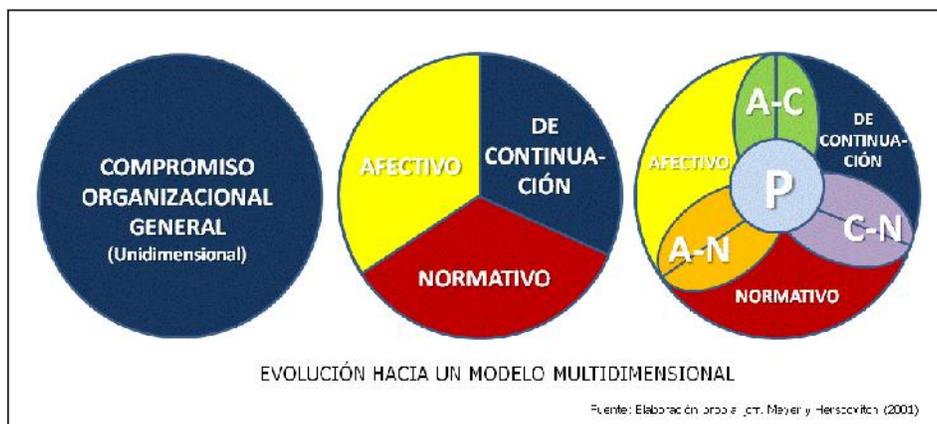
La influencia concurrente del Compromiso Afectivo, el Compromiso de Continuación y del Compromiso Normativo en los resultados del trabajo, sorprendentemente ha recibido muy poca atención a pesar de repetidas llamadas o sugerencias para investigar estos tópicos, probablemente debido a que los primeros estudios no fueron guiados por la teoría y no fueron empíricamente orientados para resolver este tipo de preguntas. Unos pocos estudios –entre ellos el del propio

Somers (1995)– emplearon el enfoque centrado en variables usando regresiones estadísticas para establecer las relaciones entre el Compromiso Afectivo (CA), el Compromiso de Continuación (CC) y el Compromiso Normativo (CN), y los resultados del trabajo. A pesar de ser escasos, estos estudios abrieron una ventana para explorar la noción de los perfiles del compromiso, definidos como los niveles relativos de compromiso de cada empleado que agrupados representan diferentes conformaciones de compromiso en las organizaciones (Tsoumbris y Xenikou, 2010).

Ante esta dificultad Stanley, Vandenberghe, Vandenberg y Bentein (2013) optaron por concebir solamente cuatro perfiles, uno Afectivo, otro Normativo, y el componente de Continuación abierto en sus dos dimensiones: Sacrificio Percibido (High Sacrifice) y Carencia de Alternativas (Lack of Alternatives) y determinaron su influencia en la intención de abandonar la organización.

La figura 3 muestra, de izquierda a derecha, el desenvolvimiento conceptual sobre el compromiso en los últimos cincuenta años.

Figura 3. Evolución de los modelos de compromiso en la organización



Estos trabajos revisados hacen evidente algunas preguntas sobre los perfiles de compromiso en las organizaciones. Por una parte, que en el nivel más básico, el número y la naturaleza de los perfiles de compromiso no están del todo claros. Además, la influencia combinada del CA, CC y CN en los productos o resultados del trabajo quedan situados en un área del conocimiento prometedora pero poco investigada (Wasti, 2005).

En resumen, el constructo del compromiso organización ha evolucionado desde un abordaje unidimensional, a la propuesta tri-dimensional, para complejizarse en el modelo de los perfiles de compromiso.

Debemos recalcar que los investigadores en Iberoamérica no han estado ausentes de las reflexiones sobre el compromiso y han contribuido con propuestas conceptuales, además de haber realizado investigación pertinentemente planteada contribuyendo tanto al cuerpo general de conocimiento de la Psicología en la Organización, como a la difusión del tema entre los estudiosos y los responsables de la gestión de personas en las organizaciones.

Así es que se pueden citar los trabajos de De Frutos, Ruíz y San Martín (1998), quienes realizaron un análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso en la organización, contribuyendo a la validación del constructo. O los de Bayona, Goñi y Madorrán (2000) que estudiaron el compromiso como herramienta de gestión de recursos humanos. Mañas, Salvador, Boada, González y Agulló (2007) analizaron variables como la satisfacción laboral, la satisfacción por la vida y el bienestar psicológico, asimismo García Cabrera y García Soto (2009)

revisaron sistemáticamente las bases y consecuencias del compromiso organizativo en el contexto de los altos directivos de empresas españolas subsidiarias de multinacionales, finalmente Rosa y Carmona (2010), analizaron la relación de los empleados con su supervisor inmediato, tratándola como una variable clave para el desarrollo del compromiso individual con la organización.

Por otra parte, la contribución de J. P. Meyer y N. J. Allen y su aproximación tridimensional es al mismo tiempo un hito y una tendencia (Allen y Meyer, 1990a; Meyer y Allen, 1991). La ‘multi-dimensionalidad’ del compromiso es un modo de abordar el fenómeno que reconoce su complejidad y enriquece el análisis invitando a continuar con la investigación. Los aportes y contribuciones no se han dejado esperar. Confirmar la composición tridimensional del compromiso y sus derivaciones parece ser el espacio llamado a mayor investigación. De Frutos, Ruíz y San Martín (1998) empleando técnicas de análisis factorial concluyeron que un modelo de cuatro factores ofrecía mejor ajuste estadístico e identificaron este cuarto factor como el resultante del desdoblamiento del Compromiso de Continuación ya mencionado.

Adicionalmente, debe referirse que la concepción de perfiles de compromiso resulta ser un terreno propicio para continuar explorando como producto de la rigurosidad y acuciosidad en el análisis de la información, junto con la demanda de indicadores efectivos de compromiso en las organizaciones.

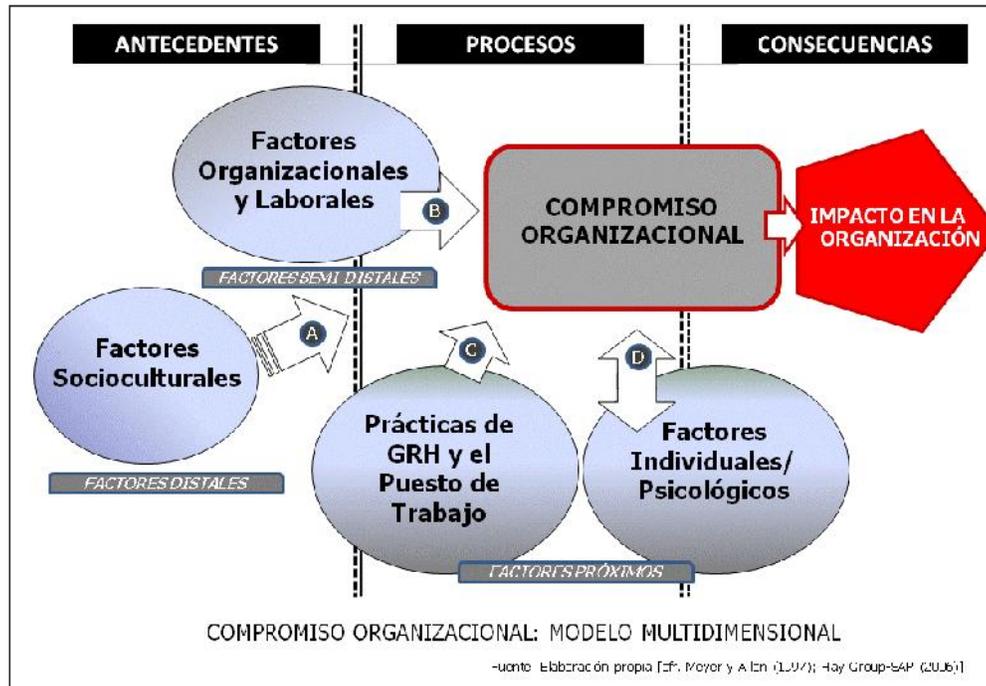
## **2.2 Factores contextuales en el compromiso en la organización.**

Una de las primeras preguntas que surge al reflexionar sobre el compromiso es si se trata efectivamente de una consecuencia o efecto de accionar de otras variables. La pertinencia de los modelos propuestos y de los estudios realizados se aprecia mejor cuando se examina el compromiso a la luz de sus efectos, en la medida que su presencia o ausencia deriva en consecuencias evidentemente valiosas o costosas para la organización. En este análisis, se consideran en primera instancia factores distales o contextuales generales nos permitirá un acercamiento sistemático a las variables de estudio en el presente trabajo doctoral.

Comprender (aprehender) el fenómeno del compromiso en la organización es tarea compleja. Sobre la base de las reflexiones de Meyer y Allen (1997), se presenta a continuación un esquema multidimensional amplio que incorpora las categorías y factores más importantes que la literatura especializada ha relacionado con el compromiso, en tanto antecedentes, procesos o consecuencias, moviéndose de lo general a lo particular, tal como muestra esquemáticamente la figura 4.

Nótese que se asigna un valor proporcional y relativo de influencia e impacto a los factores, en términos de su distancia o proximidad con el compromiso. Es posible reconocer factores próximos y establecer relaciones funcionales entre el compromiso y la satisfacción laboral o la capacitación; también se recurre a elementos más distantes para explicar la adhesión de las personas a su institución, haciendo referencia a los valores y a la cultura, al clima en la organización e, incluso, al entorno socioeconómico.

Figura 4. Factores asociados al compromiso en la organización



A continuación se profundizará las relaciones entre el compromiso y las variables distales, entre ellas se encuentran la cultura, los valores y los roles de género, para continuar con la cultura interna, el clima en la organización y la gestión de los recursos humanos.

#### a) Valores culturales y compromiso en la organización.

En el análisis antropológico de la forma en que las personas se vinculan a una organización o a un puesto de trabajo desde una visión cultural es posible reconocer los efectos de las tradiciones judeocristianas en la forma de concebir el trabajo como: castigo, reparación, restauración o creación. Cohen (1999; 2003) hace referencia explícita a la 'ética protestante de trabajo' como pieza fundamental

para entender y valorar el compromiso. Por otra parte, Hurtado (2007) explica el proceso sincrético vivido en Latinoamérica, reconociendo –entre las poblaciones indígenas de esta parte del mundo– complejos modos de relación laboral caracterizados por evasión, sumisión, dependencia o resistencia pasiva, producto que emerge de la llamada ‘conquista y dominio’ por unos o eufemísticamente ‘encuentro de dos mundos’ por otros.

Ampliando la visión hacia la dimensión axiológica, debe considerarse el extraordinario análisis de Fernando Savater (2004a) sobre los valores predominantes en este nuevo siglo. El autor parte del reconocimiento que en tanto construcción cultural, los mandamientos atribuidos a la divinidad, entendidos como una propuesta de valores, obligaciones y reglas, han evolucionado durante algunos miles de años y hoy toman formas (no menos temibles o amenazantes, dice) y se expresan en una invitación a comportarse –bajo pena de castigo– de modos determinados y grupalmente aceptados en las diversas sociedades y organizaciones. Los valores son entonces constituyentes importantes del marco cultural general y en la organización, determinantes al momento de tomar decisiones en la vida y en el trabajo (Savater, 2004b).

En el esquema de referencia que se vio anteriormente en la figura 4, las variables de la dimensión sociocultural, son consideradas factores distales, en sentido que su influencia proviene de la historia del propio individuo –en tanto ser socializado– y de su asimilación a la organización –también ente histórico–, afectando el compromiso en mayor o menor grado, dependiendo de efectos sinérgicos con otros factores –más bien actuales–. Tradicionalmente se ha asociado el compromiso con

la cultura y los valores empleándose diversas aproximaciones que exponen tanto Robbins y Judge (2009) desde una perspectiva de la Psicología del comportamiento en general, como Gil y Alcover de la Hera (2004) desde un abordaje más específico relacionado con las dinámicas grupales.

Conviniendo –en términos generales– que las nacionalidades conllevan diversidades culturales, la variedad de los ámbitos en los que se han desarrollado indagaciones sistemáticas sobre el tema debe entenderse como la aceptación tácita de un elevado grado de generalidad intercultural del concepto ‘compromiso’. Entre los autores que enfocaron sus investigaciones sobre el compromiso en poblaciones identificadas por su pertenencia a una nacionalidad puede citarse a: Besser (1993) quien comparó la presencia de la variable de referencia entre trabajadores japoneses y norteamericanos; Buchko, Weinzimmer y Sergeyev (1998) que establecieron el compromiso en trabajadores rusos bajo modelos generales de raigambre occidental; Sagie (1998) quien trabajó el tema con empleados municipales en Israel; Kim (1999) con obreros de una empresa automotriz surcoreana; Lok y Crawford (2001) con enfermeras en Australia; Wasti (2002) con empleados de varias organizaciones de Turquía; Chen y Francesco (2003) con empleados de oficina en la China continental, Paul y Anantharaman (2004) con profesionales universitarios en India; Tsai y Huang (2008) con enfermeras en Taiwan, o Yew (2008) con empleados de la industria turística en Malasia, entre otros.

Jaramillo, Mulki y Marshall (2005) analizaron más de sesenta estudios sobre el compromiso en la organización llevados a cabo en Alemania, Australia, Canadá,

Corea del Sur, China, Emiratos Árabes Unidos, Estados Unidos de Norteamérica, India, Israel, Japón, Jordania, Reino Unido, Singapur y Taiwán, poniéndolos en condiciones de equivalencia empírica para realizar un exhaustivo meta-análisis. Al mismo tiempo que Allen (2003) reconoce que la investigación sobre la interculturalidad del concepto y su medición, se encuentra aún en una fase temprana y que queda mucho por aprender en este terreno, Cohen (2003) sostiene que se trata de una de las más estimulantes áreas de investigación futura, en la que todavía se han realizado pocos estudios efectivamente interculturales.

Algunos de los análisis interculturales han empleado el modelo cultural de Gert Hofstede (Hofstede, 2001; Hofstede, Hofstede y Minkov, 2010) de la Universidad de Maastricht, en particular en lo referente a la influencia del carácter individualista/colectivista de una determinada cultura en relación con la presencia/ausencia de los diferentes tipos de compromiso. Wasti y Can (2008) trabajaron en esta vertiente. En su investigación señalaron que la influencia de las variables culturales no resultó ser tan clara o contundente como ellos esperaban. En cambio, Bernardi y Guptill (2008) sí establecieron relaciones estadísticamente significativas entre colectivismo y compromiso en dos muestras (latinos y sudafricanos) de los cuatro grupos culturales seleccionados empleando el mismo modelo.

Recientemente Meyer, Stanley, Jackson, McInnis, Malton y Sheppard (2011) sometieron a meta-análisis los resultados de estudios realizados en 54 países pertenecientes a nueve regiones geográficas, estableciendo relaciones entre las variables culturales y los componentes del compromiso en la organización. Meyer

y cols. (2011) sostienen que las prácticas y valores culturales explican una proporción importante de la varianza que se observa, especialmente en lo que respecta al Compromiso Normativo primero y Afectivo después. La variable cultural según estos autores no alcanza a explicar la varianza observada en las respuestas de Compromiso de Continuación.

En esta línea de pensamiento, Nwadei (2004) realizó una investigación intercultural relacionada con el alineamiento entre los valores personales y de la organización y su influencia en el compromiso en una empresa multinacional. Entre las conclusiones del estudio se afirma que el compromiso en la organización está presente en los diferentes entornos estudiados, a saber: Estados Unidos de Norteamérica, Reino Unido, Holanda, Nigeria y Sultanato de Omán. Si bien el nivel de compromiso no muestra variaciones significativas entre los grupos analizados, los valores reivindicados para comprometerse sí responden a las diferentes adscripciones culturales de los participantes: africanos, americanos, europeos y personas nacidas en el Medio Oriente. El estudio reveló la influencia de la cultura en el compromiso, a través de los valores culturalmente priorizados, dando lugar a contenidos diferenciados sobre los cuales construir lazos con la organización.

Bernardi y Guptill (2008) exploraron las relaciones entre compromiso, deseabilidad social (presión social), género y el comportamiento ético esperado en la organización entre estudiantes universitarios procedentes de siete países: Canadá, Colombia, Ecuador, Hong Kong, Irlanda, Sudáfrica y Estados Unidos de Norteamérica. Las conclusiones confirmaron la relevancia de los factores

contextuales culturales a tiempo de decidir comportarse éticamente o no. Los contextos culturales latinos y sudafricano resultaron ser más susceptibles a la presión social, a tiempo de relativizar los factores éticos y el compromiso con la organización en la toma de decisiones sobre su propia forma de actuar (comportarse). Oz (2001) exploró el compromiso y los estándares de comportamiento ético de profesionales del área de sistemas (IT) encontrando que si bien no se diferenciaban de otros profesionales del área en su nivel de compromiso, sí lo hacían en sus estándares éticos y, en particular en lo relativo a la propiedad intelectual del software, siendo menos estrictos de lo esperado.

A modo de corolario, debe citarse a Wasti y Can (2008) quienes realizaron un estudio para probar lo que llamaron ‘la hipótesis del mediador cultural’ arguyendo los efectos moderadores de los valores colectivistas sobre las relaciones entre el compromiso personal y el nivel de los productos de la organización. Los resultados de estos autores no lograron respaldar la hipótesis en la que se afirmaba que el compromiso en la organización era predictor de algunos resultados de la organización como la intención de cambiar de trabajo, y que el compromiso con el supervisor sería predictivo de los resultados asociados con él, como la conducta cívica hacia el supervisor. Según los autores, sus hallazgos sirvieron para demostrar que la influencia de la cultura parece ser menos directa de lo esperado y que se requerirán medios más sofisticados de medición para poder encontrar relaciones más estables.

Finalmente, en una muestra de aproximadamente un millar de trabajadores mexicanos, Arciniega y González (2006) estudiaron la relación de los valores hacia

el trabajo y el compromiso en la organización concluyendo que los valores relativos al trabajo fueron factores de segundo orden a tiempo de contribuir al desarrollo del compromiso en la empresa, concepción que adoptaremos como válido en el presente estudio.

Por otra parte, abordando el tema desde la ‘cultura interna’ de la organización, Hodgetts y Altman (1989) destacan el innegable impacto que tiene ésta sobre el grado de compromiso demostrado por sus miembros. Estos autores aseveran que el compromiso es una condición mediante la cual los integrantes de un grupo aportan sus esfuerzos, habilidades y lealtades a la organización a cambio de la satisfacción de sus necesidades. La cultura interna crea en la organización las condiciones por las cuales los miembros conciben la intención de adherirse voluntariamente a la búsqueda de las metas comunes a cambio de obtener un determinado nivel de calidad de vida.

Según estos autores, una cultura propia sólida (claramente definida) puede mejorar la probabilidad de que los miembros presenten un alto grado de compromiso. Meyer, Irving y Allen (1998) encontraron que las primeras experiencias en el trabajo impactaban de manera importante en los jóvenes empleados, orientándolos hacia compromisos futuros especialmente entre aquellos cuyos valores, los que traían producto de experiencias previas, se alineaban con los de la organización.

Además, la cultura interna ayuda a la concreción del compromiso de los miembros, proponiendo una misión y valores a observar en la búsqueda de los objetivos compartidos (Hodgetts y Altman, 1989). También permite dejar claro el valor que la propia organización otorga al individuo. Al comprometerse con una organización

determinada, el miembro está eligiendo un conjunto de opciones y simultáneamente rechazando otras. A raíz de esta elección, el compromiso se convierte en una forma de inversión emocional (y también financiera) en la organización. Kanter (1968) estudió el compromiso de grupos humanos en ambientes culturales que ella califica como enfocados en la búsqueda de una utopía (religiosa en su estudio) estableciendo una relación inequívoca entre la fortaleza de la cultura interna –definida por la presencia de amplia variedad de estrictas reglas de comportamiento– y la intensidad del compromiso.

Dubin, Champoux y Porter (1975) concluyeron que los empleados que manifestaban un interés de vida centrado en el trabajo, mostraban niveles de compromiso con la organización y con su puesto, y mayor nivel de pertenencia hacia la organización. Complementariamente, Nordenmark (1999) estableció una clara relación entre el empleo formal, el compromiso con el empleo y el bienestar, comparando estos factores con poblaciones de desempleados, entendiendo que el trabajo es fuente de identidad social y generador de sentido de comunidad (pertenencia) más allá de la paga.

El enfoque sobre la cultura interna considera que, si bien el entorno físico y los elementos materiales (salario y beneficios) fortalecen el compromiso de un empleado con la organización, el ser aceptado como miembro del grupo brinda al individuo un reforzado incentivo para adoptar la cultura en la organización como un referente para su vida laboral. Al mismo tiempo, el individuo desarrolla un sentido de identidad con el grupo, emergiendo inclusive la intención de hacer sacrificios por aquel. El trabajo clásico de Kanter (1968) ya evidenciaba con

precisión los alcances de estos sacrificios, en especial en cuanto a privaciones físicas y materiales se refiere. Assens (2008) describe los procesos culturales en la organización que desembocan en mayor o menor compromiso y entrega personal, haciendo referencia a que los sacrificios psicológicos que llevan a su vez a generar un sentido profundo de compromiso.

#### **b) Roles de género y compromiso en la organización.**

Entre los factores culturales de raíz socio-demográfica, debe mencionarse el género o, más precisamente la asignación de roles de género, que en tanto categoría cultural se convierte en factor condicionante del comportamiento social en general (Harris, 1996) y socio-laboral en particular (Zarco, Martín y Ardid, 2001). Las relaciones entre género y compromiso han sido consideradas desde diferentes perspectivas, empezando por la simple búsqueda de diferencias en el compromiso entre hombres y mujeres, hasta análisis más complejos que involucran el rol de género asociado al tipo de trabajo (Reed, 1994). Un estudio cualitativo llevado adelante por Hearn y Stoll (1975) con camareras o ‘meseras de bar’<sup>11</sup> se enfocó en explicar la presencia del compromiso de continuación –que llamaron ‘compromiso forzado’– y su evolución desde el ingreso y durante la permanencia en ese empleo. El factor género fue evidente en este caso, ya que se estudió un puesto que sólo podía ser ejercido por mujeres o, en otras palabras, que estaba predeterminado para ellas. Los hallazgos sobre el compromiso de continuación en este grupo mostraron

---

<sup>11</sup> Cocktail waitress. Meseras que sirven bebidas espirituosas en bares visitados principalmente por hombres solos

los impactos adversos de llevar al extremo el peso de una variable como el género en un puesto específico.

Bielby (1992) realizó un estudio sobre las relaciones de género y su interacción con la familia, concluyendo que el trabajo proveía identidad y sentido a la vida de empleadas mujeres madres de familia, que se expresaba en satisfacción y compromiso con la organización que les brinda el espacio para integrar de manera adecuada sus dos esferas (familia y trabajo). Por su parte, Lopata (1993) llevó a cabo un análisis de los factores que afectaban al compromiso de las mujeres estadounidenses con su propia carrera laboral, estableciendo que la variedad de carreras por las que optaban las mujeres y la diversidad de puestos que ocupaban se expresaban en diferentes niveles de compromiso, afectados especialmente por la presión social del rol de ama de casa.

Más recientemente, Lee y Peccei (2007) condujeron una investigación sobre las relaciones entre el compromiso en la organización y la percepción de balance-desbalance de género en la composición de la plantilla en una amplia muestra de empresas británicas. Los autores concluyeron que ambas variables mostraron relaciones más complejas de lo esperado de manera que la percepción de disimilitud (relación mayoría-minoría) de género en la organización como un todo (no sólo en el área de trabajo) afectaba al compromiso en general aunque, en este caso, las correlaciones obtenidas tendieron a ser inversas de modo tal que a mayor disimilitud menor compromiso. Una revisión más profunda de los datos mostró que en los hombres se hacía evidente una relación lineal (a menor disimilitud mayor compromiso) siendo especialmente evidente cuando la variable remuneración era

incluida en el análisis. Mientras que para las mujeres las relaciones resultaron no-lineales, mostrando mayores niveles de compromiso en situaciones extremas de mayor desbalance o de gran balance, más que en las situaciones intermedias o de ambigüedad concluyendo que la composición de género de la dotación de personal es una variable distal que debe considerarse cuando se evalúa el compromiso y sus causas.

Adicionalmente, en países como los de la Sub-región Andina de Sudamérica así como en otros de menor desarrollo relativo deben considerarse los factores culturales asociados al trabajo de la mujer en situación de vulnerabilidad. El rol impuesto y el riesgo asociado cobran importancia cuando, por ejemplo, la mujer tiene el rol de cabeza de familia o es fuente del principal ingreso, si se trata con madres solteras que son el sustento del grupo familiar integrado por hijos pequeños y por mujeres mayores solas (abuelas, viudas o abandonadas); o cuando se hace referencia al trabajo femenino de quienes ingresan al mercado laboral en épocas de crisis: mujeres que migran y envían remesas a su familia gracias a su labor manual en factorías o a los servicios prestados atendiendo ancianos o enfermos en casas de familias mejor acomodadas (Cajías de la Vega y cols., 1994; Comas d'Argemir, 1995).

Una visión pro-positiva en la consideración del factor género reside en reconocer que en las áreas de venta de servicios o intangibles el rol de género puede constituirse en una ventaja competitiva. Por ejemplo, encargar a mujeres maduras o madres de familia la venta de seguros de vida, de salud o de servicios exequiales

(funerarios), recurriendo a la imagen de confianza y cuidado de la familia que culturalmente se les atribuye, es una estrategia exitosamente empleada.

Schaffer y Riordan (2013) exploraron los efectos de la similitud demográfica entre supervisor y supervisado, concluyendo que edad y género no parecían ser mayormente relevantes a tiempo de fundamentar el compromiso mientras que los factores raciales que resultaban asociados con alguna forma de discriminación sí se mostraban influyentes. Murphy y Ensher (1999) exploraron este mismo terreno – las características personales– y establecieron que el factor de percepción de similitud afectaba el comportamiento del subordinado y la influencia del supervisor.

Para cerrar, la asignación de roles de género, en tanto variable sociocultural basada en la evaluación de los equilibrios y balances de la relaciones, puede ser considerada como influyente en el compromiso, no de modo causal sino como variable facilitadora de la generación de vínculos.

### **c) Clima en la organización y compromiso.**

Reconocer al clima en la organización, entre los factores más amplios que afectan al compromiso es otorgarle un rol de elemento que amortigua o potencia de los efectos de otras variables, particularmente de aquellas relacionadas con la decisión de contribuir y permanecer en la organización. En tanto fenómeno causado por múltiples variables, el clima en la organización puede también ser modificado a través de intervenciones complejas, aunque afectarlo y mantener el nuevo estado

suele requerir tanto constancia como tiempo (Hay Group y SAP, 2006; Bretones y Mañas, 2008).

Se entiende el clima como el ambiente de la organización reflejado en las percepciones compartidas por los colaboradores respecto al trabajo, a las prácticas y a los procedimientos de la organización, incluyendo el entorno físico y el social, los aspectos macro-estructurales, el comportamiento de las otras personas, las relaciones interpersonal y los aspectos formales que afectan al propio trabajo (Mottaz, 1987).

Si bien se le reconoce un grado de estabilidad de corto plazo, se sabe que el clima interno puede sufrir cambios y perturbaciones más o menos frecuentes, influyendo en la mejor o menor disposición de los miembros a trabajar, participar y permanecer. El clima en la organización se ha asociado con el absentismo y la rotación excesiva, y correlacionado con la insatisfacción laboral (Silva, 1996). Pero el clima en la organización también ha sido asociado con el compromiso. McMurray, Scott y Pace (2004) correlacionaron clima y compromiso concluyendo que ambas variables se encuentran claramente relacionadas.

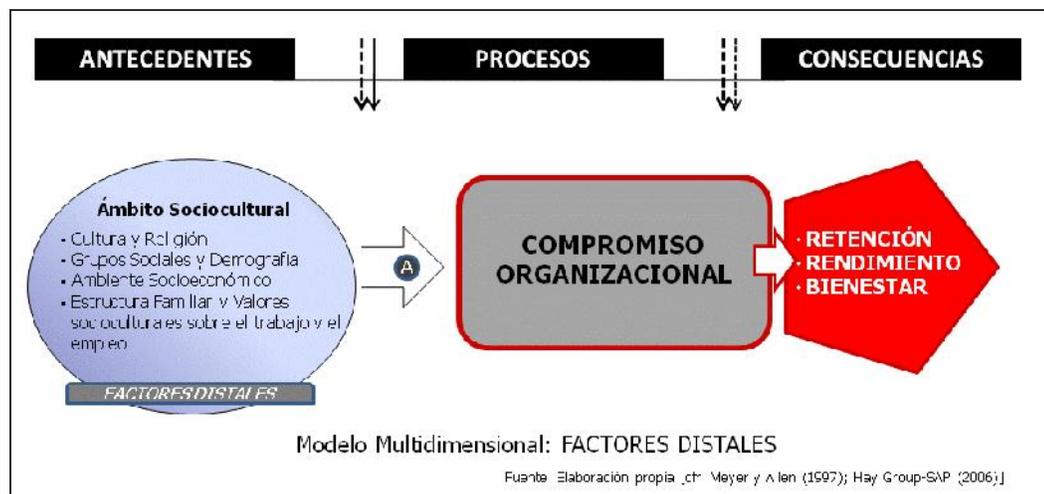
Tanto McMurray y cols. (2004), como Tsai y Huang (2008) remarcan la utilidad de reconocer la relación entre clima y compromiso en la organización, así como de plantear estrategias de retención de personal. Un factor interviniente en esta relación es el tamaño de la organización. Sus efectos en la proximidad, así como en la jerarquía como habilitadora de privilegios, además de las condiciones contractuales objetivas y subjetivas, son factores semi-distales que influyen en el compromiso cumpliendo función de contextualización y de facilitación. Cuando

están presentes pueden favorecerlo o ser inocuos, pero cuando están ausentes o son deficientemente gestionados, adquieren poder de generar malestar, deteriorar el clima en la organización y afectar el compromiso.

Tal como se representa en la figura 5, desde una perspectiva amplia, el compromiso tiene como antecedentes elementos determinados por la cultura predominante, y es influenciado por los valores compartidos y asumidos, y por el clima interno.

A tiempo de evaluar el compromiso en la organización, en el análisis general debe considerarse la relevancia de las variables del entorno distal, se trata de las asignaciones de género, de los valores, de la cultura interna y la cultura predominante en el grupo humano, se trata también del clima imperante dentro de la empresa o institución, todos estos factores tienen funciones facilitadoras o inhibidoras en la creación de lazos y vínculos con la institución.

Figura 5. Factores distales asociados al compromiso en la organización



En resumen, los valores de la organización, el balance de género, las modalidades culturales de interacción influyen en la generación de los vínculos de las personas

con sus organizaciones. Este grupo de factores, llamados también situacionales o contextuales, generan efectos identificables en el largo plazo cuando –como resultado– potencian, moderan o atenúan los otros (más cercanos).

*d) Políticas de gestión de recursos humanos y compromiso.*

Entre los factores próximos cuya influencia puede ser más palpable se encuentran los procesos internos que canalizan las fuerzas favorables del sistema institucional. Entre ellas se encuentran diversas prácticas de gestión de Recursos Humanos.

Según Benkhoff (1997), el propósito general de las prácticas de gestión de recursos humanos es maximizar la integración de la organización por ello es central tomar en consideración el compromiso del empleado y su permanencia productiva en la organización. Meyer y Smith (2000) establecieron que la relación entre las prácticas de gestión de recursos humanos y el compromiso afectivo o normativo está mediada por la presencia de un ambiente de apoyo en la organización y de la percepción de ‘justicia procedimental’. Estos mismos autores puntualizaron que si bien estas relaciones son relevantes, no son necesariamente directas ni incondicionales.

Uno de los primeros procesos de gestión de recursos humanos en actuar es el de **selección de personal**, que ejerce impacto temprano sobre el ambiente para el compromiso. Buenas prácticas de reclutamiento y selección –entendiendo por ‘buenas’ el que sean ejecutadas con maestría técnica, transparencia, respeto y que buscan el talento brindando igualdad de oportunidades–, sientan las bases de una

relación de institucionalidad que se cimenta en valores compartidos y se enfoca en el desempeño (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001), traducéndose en motivo para comprometerse y hacer prontas inversiones personales en la organización.

Allen y Meyer (1990b) investigaron las respuestas de compromiso de los empleados recientemente incorporados a la organización. Así, observaron que el primer periodo de permanencia en la organización resultó ser crítico para establecer vínculos con ella. Los autores concluyeron que esto podía suceder en la medida en que tenía lugar un proceso que identificaron como de ‘socialización enfocada en el rol’. De hecho, en las llamadas tácticas de socialización dirigidas a recién llegados durante la inducción (on-boarding) se establecerá el periodo propicio para signar el contrato psicológico.

También el marco legal y las condiciones formales del intercambio contractual son factores que influyen en el compromiso en tanto las organizaciones y las personas no nacen juntas, sino que aquellas eligen a quienes desean como colaboradores y las personas eligen la institución en la que prefieren trabajar y aplicar sus esfuerzos. El vínculo formal de esta mutua elección será el contrato laboral, considerado el paso final del proceso de dotación de personal y el inicial de la relación laboral (Alcover de la Hera, 2002).

Los hallazgos son concluyentes cuando se consideran elementos tangibles de las modalidades del contrato laboral. La relación contractual tiene, además de un aspecto normativo, otro de carácter psicosocial ya que aporta o brinda beneficios intangibles en un contexto de reciprocidad. Cuando las expectativas de los

intercambios intangibles se explicitan suficientemente o no, se asumen como parte del contrato formal, emergiendo el compromiso.

Una vez incorporado el talento, los procesos de **capacitación y desarrollo** en la organización serán mecanismos esenciales para generar motivación y favorecer la creación de lazos (Werther y Davis, 2008). La presencia de procedimientos apropiados para potenciar las habilidades necesarias para que los empleados cumplan sus deberes a cabalidad, junto con los programas que generan habilidades y destrezas que les preparen para asumir nuevas responsabilidades, son señales evidentes de que la organización invierte en sus colaboradores.

Bartlett (2001) encontró fuerte relación entre las actitudes positivas hacia la capacitación y el compromiso afectivo. En este mismo campo, Ahmad y Bakar (2003) exploraron las relaciones entre la disponibilidad de eventos de entrenamiento, el apoyo para la capacitación, la motivación para aprender, el ambiente de aprendizaje y los beneficios percibidos de la capacitación y el compromiso con la organización. Sus hallazgos confirmaron relaciones positivas entre estos aspectos y particularmente los componentes afectivos y normativos del compromiso más que con el compromiso de continuación.

Por su parte Al-Emadi y Marquardt (2007), establecieron una relación positiva entre el compromiso en la organización y la convicción del empleado que estaba recibiendo un beneficio mediante la capacitación. Bulut y Culha (2010) de otro lado, concluyeron que todas las dimensiones de la capacitación estudiadas por ellos –motivación, acceso, beneficio y apoyo– influían en algún grado en el compromiso en la organización en términos motivacionales y de generación de lazos afectivos.

Por último, SamGnanakkan (2010) asigna al compromiso en la organización un rol mediador entre las prácticas de recursos humanos –en especial la capacitación y la gestión de las compensaciones– y la intención de renunciar.

A la luz de lo investigado, debe concluirse que los gerentes deben prestar atención especial a la capacitación por sus efectos directos en el comportamiento comprometido de los colaboradores.

Otra de las políticas de Recursos Humanos que influyen en el compromiso es la política de **recompensas**. Lum, Kervin, Clark, Reid y Sirola (1998) estudiando la relación entre la rotación y las políticas de remuneración, establecieron que –mantenidas constantes las políticas de retribución– la satisfacción con la remuneración y el compromiso tenían fuerte impacto en la rotación. La forma en que se distribuyen los privilegios, beneficios, oportunidades e incrementos salariales, repercute en la equidad y percepción de justicia, valor particularmente importante en el contexto laboral delicado cuando se trata con las recompensas materiales (Hunt, 1993). La apropiada gestión de las retribuciones y los beneficios para el personal llevan un mensaje de justicia distributiva, apoyo, soporte y cuidado que despierta en los colaboradores impulsos de adhesión (Heyes, 1996; Dessler, 2001). En tanto los individuos convengan en que los privilegios se asignan y distribuyen de manera justa e imparcial, el clima en la organización y la satisfacción en el trabajo serán especialmente positivos (Greenberg, 2005).

No es posible hacer referencia a las recompensas sin mencionar el **desempeño**. Para Benkhoff (1997), el compromiso y el desempeño en la organización van juntos, aunque el primero es una condición necesaria, no es suficiente. En la

perspectiva del mantenimiento y desempeño, Gong, Law, Chang y Xin (2009) informaron que la gestión de recursos humanos orientada al desempeño mostró relación positiva con el desempeño mediado por el compromiso afectivo de los mandos medios con la empresa. Según Shahnawaz y Juyal (2006) las prácticas de gestión de recursos humanos tienen influencia sobre el compromiso en la organización, en particular la evaluación del desempeño y la actitud colaboradora del departamento de recursos humanos.

También las políticas de **desarrollo de carrera** serán otro factor que influirá en el compromiso. De acuerdo con los hallazgos de Chang (1999), el compromiso es afectado positivamente (moderado) por el compromiso con la propia carrera. Según Grusky (1966), la intensidad del compromiso de la persona con la organización está influida por la carrera que haya desarrollado en la organización. Su análisis realizado por género y número de años de estudio mostró la pertinencia de la afirmación. Weng, McElroy, Morrow y Liu (2010) determinaron las relaciones entre el desarrollo de carrera y el compromiso en la organización, todas las dimensiones del desarrollo de carrera –evolución hacia el objetivo, desarrollo de la capacidad profesional, velocidad de las promociones y remuneración– mostraron relaciones positivas con los componentes del compromiso, sin embargo no todas las relaciones fueron recíprocas lo que llevó a los autores a concluir que la influencia de estas prácticas de recursos humanos es aditiva, más que bidireccional o multiplicativa.

Según Healy (1999) el compromiso cambia con el paso del tiempo, de manera que variará mientras se desarrolla la carrera, dentro o fuera de la organización. La

autora enfatiza los efectos en el compromiso de quienes vuelven a una organización que dejaron y explica que el lazo establecido será función de la interacción entre las 'opciones' y las 'condiciones estructurales del empleo' entendiendo que la vida puede llevar a restricciones en la carrera, especialmente en tiempos de escasez de oportunidades. Luchak, Pohler y Gellatly (2008) indagaron acerca de los efectos de la disponibilidad de los planes de pensiones en el establecimiento del tiempo de jubilación. Demostraron que quienes profesaban niveles elevados de compromiso afectivo tendían a planificar jubilarse más tarde de lo estimado, mientras que quienes demostraban predominancia de compromiso de continuación, se preparaban para hacerlo más temprano.

Tanto Cançado y cols. (2006) como Atak y Ertugut (2010) coinciden en que establecer apropiadas prácticas de gestión de recursos humanos en general, y de gestión del conocimiento en particular, tiene influencia en el compromiso de los empleados, concluyendo que estas prácticas son esenciales para mantener los lazos de los colaboradores con la organización.

Finalmente, otra práctica de recursos humanos que afecta al nivel de compromiso es el **enriquecimiento del puesto de trabajo**. El trabajo en sí mismo, resulta ser una fuente primaria de satisfacción, siempre que cumpla con los requisitos de relevancia, riqueza, autonomía, y se traducirá en compromiso cuando coincidan y se alineen estos y otros factores. La naturaleza misma del trabajo hace diferencia y ejerce un rol importante en la satisfacción (Hornung, Rousseau y Glaser, 2008). Aquellos individuos que deben realizar trabajos aburridos presentan niveles de satisfacción mucho más bajos que quienes se desempeñan en puestos con un nivel

mayor de variedad. De hecho, los puestos de trabajo monótonos y carentes de estimulación, no sólo reducen la satisfacción laboral sino que pueden llegar a minar y socavar tanto la salud física como psicológica del empleado (Schein, 1982).

Cuando los trabajos son repetitivos y no proporcionan actividades suficientemente demandantes, provocan fuertes sentimientos de monotonía, que a su vez generan baja satisfacción personal, estrés psicológico e incluso enfermedades psicosomáticas. En estos casos se hace referencia a ‘sub-cargas de trabajo’. Trabajos repetitivos realizados bajo presión de tiempo, que requieren que los individuos realicen la misma tarea una y otra vez de una manera muy rápida tienen efectos negativos en los obreros de planta en los que se estudió el fenómeno (Schein, 1982). En términos positivos, un puesto de trabajo desafiante, con razonable diversidad de actividades, que comporta autonomía de decisión y ritmos de trabajo variados, al que se suma estatus y reconocimiento, seguramente correlacionará con mayor satisfacción y podrá desembocar en compromiso (Styskal, 1980; Greenberg, 2005; Bakker, van Veldhoven y Xanthopoulou, 2010).

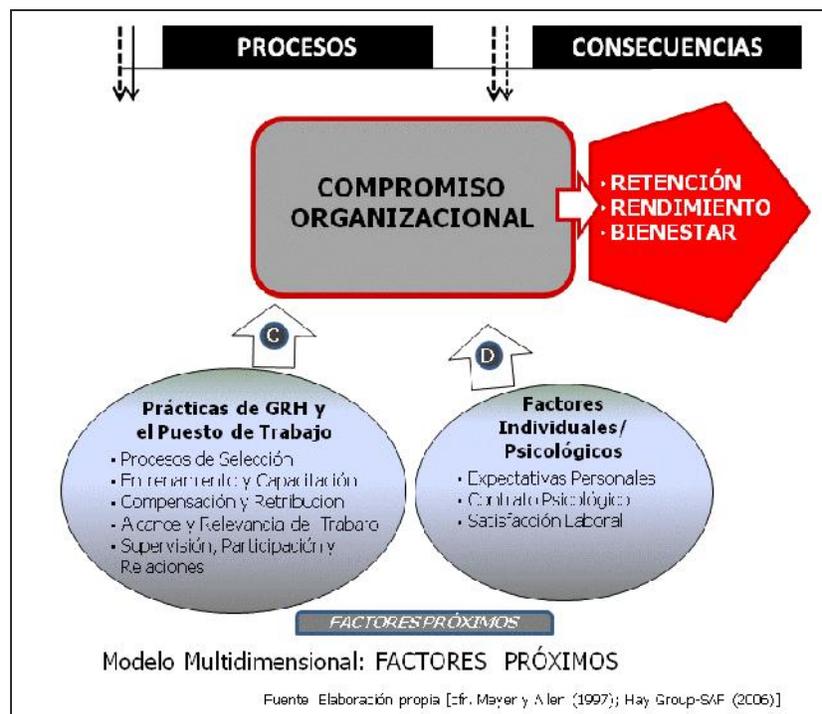
En cuanto a la influencia de los **grupos de trabajo**, un estudio de Paul y Anantharaman (2004) reveló que la creación de ambientes amigables de trabajo se tradujo en efectos significativamente positivos en el compromiso en la organización. Estos autores remarcan la necesidad de formular este tipo de políticas orientadas al desarrollo de compromiso.

Estudiando las relaciones grupales en referencia al compromiso, Zaccaro y Dobbins (1989) contrastaron las influencias entre el comportamiento individual y el grupal, y cómo las expectativas juegan un papel muy importante a la hora de

establecer lealtades. El estudio demostró que el compromiso en la organización estaba sólidamente asociado con el intercambio social positivo dentro del grupo.

También Chiaburu y Harrison (2008) explorando las relaciones laterales en el ambiente laboral, estableciendo que las relaciones de apoyo o antagonismo de los compañeros de trabajo ('coworkers') afectaban a los resultados del trabajo y al compromiso (Xanthopoulou, Bakker, Heuven, Demerouti y Schaufeli, 2008; Larsen, Marnburg y Øgaard, 2011).

Figura 6. Factores próximos asociados al compromiso en la organización



Tal como se muestra en la figura 6, la consideración de la influencia de una amplia gama de factores próximos y distales, en términos de antecedentes, procesos o resultados, retroalimenta el análisis, lo enriquece y contextualiza su abordaje investigativo y su comprensión.

En resumen, la apropiada gestión de los recursos humanos, en términos de selección, capacitación y remuneración, constituyen los factores próximos que pueden favorecer la adhesión de los empleados. La gestión de recursos humanos, contribuirá de manera efectiva a construir el ambiente propicio para la instauración del compromiso en la organización.

Queda establecido que el compromiso en la organización es –en parte– producto de apropiados procedimientos de administración de recursos humanos (Meyer y Smith, 2000; Bartlett, 2001; Paul y Anantharaman, 2004; Meyer y Parfyonova, 2009; Bulut y Culha, 2010; SanGnanakkan, 2010; Weng, McElroy, Morrow y Liu, 2010), que cuando son gestionados con destreza influyen en los fenómenos actitudinales individuales y grupales que tienen lugar en la organización (Hay-Group y SAP, 2006).

Para comprender un constructo tan dinámico y complejo como el compromiso en la organización en el contexto histórico contemporáneo, debe considerarse que el ambiente de crisis económica y social ha tocado a la mayoría de las organizaciones haciendo patente que la modernidad determina con fuerza el carácter transitorio de las relaciones laborales que se expresa en la desregulación y liberalización de los mercados de trabajo cuyo efecto se traduce en resistencia –de ambos lados– a establecer lazos perdurables, considerando que las personas pueden ser prescindibles y descartables. Para superar los potenciales estados de alienación o desarraigo derivados de la ausencia de lazos firmes, se propone la existencia de espacios para generar vínculos de compromiso con los pares, los superiores y con la propia organización. Los operadores de la organización (líderes, supervisores,

gerentes) esperan de los expertos en ciencias del comportamiento una serie de indicadores sobre las actitudes y acciones que les compete tomar, en aras de mejorar las probabilidades de evocar o provocar el compromiso de sus colaboradores, que abre la necesidad de entender el compromiso en el contexto próximo de la propia organización.

### **2.3 Dinámica del compromiso en la organización.**

Como hemos visto hasta aquí, las variables distales y próximas influyen en diversos grados en el compromiso en la organización, sin embargo, y con el fin de enfocar la propuesta en los factores próximos, vamos a centrar nuestro interés operativo en dos variables que han demostrado una especial incidencia sobre el compromiso en la organización: los estilos de liderazgo de supervisores y la satisfacción laboral.

#### ***a) Consecuencias o resultados del compromiso.***

Durante los últimos treinta años, gracias al impulso de Allen y Meyer (1990a) y Meyer y Allen (1991), se ha visto el renovado y creciente interés de los investigadores en el compromiso en la organización. Una de las razones principales

para esta especial atención se relacione, probablemente, con el impacto directo que tiene este fenómeno sobre algunos resultados de la organización tales como:

- la intención de renunciar o cambiar de puesto y la rotación de personal (Jaros, 1997; Chang, 1999; Somers, 2009; O'Neill y cols. 2009),
- el absentismo voluntario (Sagie, 1998; Iverson y Buttigieg, 1999; Mottaz, 1989; Lee y Peccei, 2007; Fenton-O'Creevy, Winfrow, Lydka y Morris, 1997; Singh y Vinnicombe, 2000),
- el desempeño en varias dimensiones (Riketta, 2002; Somers y Birnbaum, 1998; Fletcher y Willams, 1996), o
- las conductas de ciudadanía en la organización (Meyer y Allen, 1997).

Estos conceptos han evolucionado y se han adaptado en la medida que el entorno socio-laboral ha ido cambiando. Además, se ha demostrado y sustentado en diversos grados la relación efectiva del compromiso organizativo con las variables anteriormente listadas. Uno de los resultados inmediatos del compromiso es el incremento de la probabilidad de retención del empleado en la organización en la que trabaja. Es un hecho que quien está comprometido permanece en la organización, incluso al precio del propio sacrificio.

Con una visión más amplia, debe considerarse que abandonar o no una organización tiene que ver también con el entorno macro-económico que determina si hay bonanza y demanda de recurso calificado o carencia y mercado cerrado. En tiempos de recesión las personas pueden preferir quedarse en el trabajo

independientemente de su satisfacción personal (antes que arriesgarse a quedar en paro). Según Abrams y Randsley de Moura (2001), la relación existente entre la satisfacción laboral y el abandono voluntario resultó ser más significativa cuando el desempleo era bajo que cuando era alto, como en los tiempos de crisis. La decisión de abandonar un empleo pasa por la probabilidad percibida de encontrar otro trabajo, quedando solamente en pensamiento el abandono y la intención de buscar un empleo nuevo si el entorno macroeconómico es de recesión. Según los autores citados, aunque algunas tareas son repetitivas y aburridas por naturaleza, en tiempos de crisis, las actitudes de los empleados hacia ese tipo de trabajo muestran niveles de satisfacción inesperadamente elevados. Baron y Byrne (1998) proponen entender estos resultados a la luz del fenómeno de la disonancia cognitiva, sosteniendo que como la mayoría de los individuos tienen necesidad de trabajar, mientras que cambiar de trabajo lleva implícito un esfuerzo y riesgo considerables que prefieren evitar. Afirmando que no están satisfechos con sus trabajos actuales generaría disonancia, así, niegan abiertamente cualquier nivel de insatisfacción y acaban creyéndose lo.

En la práctica, quien esté comprometido con su organización asumirá las responsabilidades que le correspondan, cumplirá con las tareas encomendadas y otras adicionales, y además hará esfuerzos denodados para lograr el propósito para el que fue contratado y al que se adscribió cuando firmó su contrato psicológico (Jaros, 1997; Chang, 1999; Somers, 2009; O'Neill y cols. 2009). En esta medida, ausentarse con mayor frecuencia que el promedio (lo necesario), o ausentarse por causas que podrían no ser legítimas correlacionan negativamente con el

compromiso. También en este caso la prioridad está puesta en las necesidades o urgencias de la organización antes que en las propias (Sagie, 1998; Iverson y Buttigieg, 1999; Mottaz, 1989; Lee y Peccei, 2007; Fenton-O’Creevy y cols., 1997; Singh y Vinnicombe, 2000). Recuérdese que la intención de abandonar la organización y la idea de cambiar de puesto son constructos diferentes cuando se trata del compromiso en la organización, tal como lo demuestran Hackett, Lapierre y Hausdorf (2001).

En otra dimensión, el desempeño, es un factor crítico que hace a la misión de las organizaciones, a su sentido de existir y que representa su carta de supervivencia. La relación entre compromiso y desempeño, que pasa por asimilar la misión, tomar las metas como propias, buscándolas con denuedo, es un hecho según la investigación disponible (Riketta, 2002; Somers y Birnbaum, 1998; Fletcher y Willams, 1996).

Adicionalmente, deben mencionarse los hallazgos relativos a la mayor presencia de comportamiento pro-social entre los miembros comprometidos, de donde se deriva que la membrecía o ciudadanía en la organización (Meyer y Allen, 1997) es parte de los resultados (outputs) del compromiso. Extensa investigación se ha llevado a cabo sobre este tipo de conducta bajo la categoría de ‘citizenship behavior’ (Organ, Podsakoff y Mackenzie, 2006; Barker, 2006).

Establecer que el objeto del compromiso en la organización trasciende el puesto de trabajo y se proyecta hacia el todo, al mismo tiempo que se expresa en mayor y mejor desempeño y en una gama de comportamientos de ciudadanía en la organización, es un punto central para continuar con el análisis de este fenómeno y

factor para lograr que los líderes y gerentes en las organizaciones le presten la debida atención.

Desde los primeros conceptos sobre el compromiso en la organización se enfatizó la satisfacción subjetiva que deriva en el sentimiento de apego del empleado hacia la organización y en la intención de permanecer en ella. Los modelos iniciales sostuvieron el carácter unidimensional del constructo, adionar a la ecuación del compromiso las ‘inversiones personales’ (side bets) que generarían réditos adicionales a las recompensas pactadas (siempre y cuando se permaneciese en la organización) permitió considerar que el compromiso podría ser bidireccional (no sólo unidireccional) y que sería multidimensional (más que unidimensional). Este camino de evolución conceptual debió transitarse naturalmente para crear la apertura en la que se integraron nuevos elementos al modelo.

Se reconoce también que el compromiso se expresa en relación con una variedad de ‘objetos meta’, que pueden ir desde el todo institucional hasta el propio supervisor en tanto persona concreta, hecho que hace relevante la identificación del foco del compromiso que se estudiará, en el caso de la presente investigación es objeto del compromiso será la organización en tanto ente abstracto.

Finalmente, el acápite cierra sustentando que a la luz de las evidencias empíricas, la presencia de compromiso en la organización se traduce en mayor satisfacción y bienestar personal, mejor desempeño laboral y en presencia de conductas de ciudadanía en la organización, su ausencia se asocia con efectos indeseables en la organización. Estas relaciones y conexiones causales hacen a la relevancia práctica y teórica del estudio del constructo.

***b) Compromiso en la organización y contrato psicológico.***

Una de las dificultades a tiempo de tratar el compromiso radica en sus aparentes similitudes con otros conceptos relacionados como: involucramiento con el puesto (job involvement) (Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky, 2002), compromiso con el tipo de trabajo que se realiza (work involvement), o el compromiso con la carrera profesional (career commitment) (Chang, 1999). En el primero se hace referencia a la ligazón con el trabajo específico que se desempeña, mientras que el compromiso en la organización se enfoca en el todo (Buchko, Weinzimmer y Sergejev, 1998).

Estar involucrado con el trabajo o con la tarea asumida, mantener compromiso ocupacional o profesional son constructos perfectamente separables unos de otros y del compromiso en la organización. Los primeros corresponden a la esfera estrictamente individual, no necesariamente trascienden hacia la globalidad de la organización y, además, suelen ser unidimensionales, mientras que el compromiso en la organización es multidimensional (Hackett, Lapierre y Hausdorf, 2001).

Otro de los conceptos relacionados con el compromiso ha sido el de contrato psicológico. Aunque el término había sido empleado ya desde 1960, fue Denise Rousseau (1990), profesora de Comportamiento en la Organización de la Universidad Carnegie-Mellon, quien sistematizó y enunció un planteamiento novedoso sobre el 'contrato psicológico'. La autora propuso una visión más bien realista del contrato psicológico, tomando en consideración las cambiantes relaciones laborales con el consiguiente aparente declive de la lealtad y el compromiso de los trabajadores y propiciando una conceptualización más

compleja, abierta a múltiples interpretaciones de las partes involucradas, las que están sujetas a la influencia de factores situacionales ligados a sus propias percepciones y experiencias (Rousseau, 1990; Tena, 2002).

El contrato psicológico es implícito por naturaleza y se celebra ‘per se’ cuando la persona toma la decisión de sumarse a una organización. Para Alcover de la Hera (2002) está integrado por las creencias individuales, configuradas por la organización, en relación con los términos del acuerdo de intercambio. Se basa principalmente en aspectos cualitativos que definen la relación actual y futura. Según este mismo autor, el contrato psicológico es un acuerdo tácito entre el individuo y las figuras de autoridad institucionales, aunque puede llegar a involucrar a otros colaboradores. También hace referencia a derechos, privilegios y obligaciones de tipo psicológico y social emergentes de los usos y costumbres predominantes, y de la experiencia del propio sujeto.

Este contrato psicológico suele ser paralelo y complementario al contrato formal e influye en el comportamiento de una de las partes. Usualmente tiene que ver con el sentido de dignidad y el reconocimiento social de la persona y en tanto está basado en las expectativas personales, puede tener una naturaleza cambiante a medida que se modifican las necesidades y circunstancias del individuo.

El contrato psicológico viene a ser un modelo cognitivo que los empleados utilizan como marco de referencia para: *i)* interpretar la información relacionada con el cumplimiento de las promesas contractuales, *ii)* determinar si se le ha proporcionado un trato justo y si se ha generado la aceptación de los términos comprendidos en el contrato inicial, y *iii)* proceder al establecimiento y desarrollo

de la confianza, consecuencia de la creencia de una persona de que debe 'algo' a la organización. Siendo una construcción subjetiva, las partes en la relación no tienen que estar de acuerdo, ni siquiera tratar los términos. Por lo tanto el contenido del contrato psicológico se puede configurar inclusive a partir de factores previos al propio empleo, de experiencias personales en otros trabajos y de variables relacionadas con el contexto social más amplio (Rousseau, 1990; Millward y Hopkins, 1998; Tena, 2002).

Según Rousseau (1990), en la relación laboral pueden establecerse dos tipos de contrato psicológico: uno transaccional y otro relacional. El primero se basa especialmente en las relaciones de intercambio material y económico, de manera que las obligaciones transaccionales son poco flexibles (los cambios requieren renegociar el contrato) y están representadas por específicos intercambios monetarios tangibles. Un ejemplo sería un incentivo monetario por la asistencia al trabajo, de manera que en este caso habría sólo un involucramiento preciso y limitado en términos del capital comprometido, de los vínculos emocionales y de las lealtades. Una ventaja de esta poca involucración de las partes es que la terminación o la modificación substancial del contrato podría tener lugar sin que se dé entre ellos un mayor impacto emocional (McInnis, Meyer y Feldman, 2009). Por otro lado, el contrato relacional se entendería como un acuerdo abierto entre las partes para establecer y mantener una relación que implica una considerable inversión por parte de empleados y empleadores y cuyas obligaciones son particularmente socioemocionales (Tena, 2002). Este tipo de contrato favorece el establecimiento de lazos afectivos y la emergencia de tendencias de afiliación.

Tienen la característica de ser, en gran medida, flexibles, con términos fuertemente subjetivos (Grimmer y Oddy, 2007).

En este mismo sentido, según Chang (1999), el contrato psicológico señala las creencias de la persona sobre las obligaciones mutuas entre la organización y ella. Este contrato refleja las percepciones del empleado acerca de lo que debería recibir de la organización. Un tiempo después de haber sido asimilada a la organización, la persona puede percibir si la empresa cumple con el contrato afectando entonces a su comportamiento y actitudes hacia la organización. Esto es, cuando el empleado siente que su empleador falla en cumplir con sus obligaciones contractuales, el empleado tiende a reducir sus propias obligaciones presentando, por ejemplo, ausencias injustificadas y disminuyendo su nivel de compromiso.

Para Tena (2002) el contrato psicológico –como el compromiso– empieza a formarse durante el proceso de reclutamiento y selección, cuando las partes discuten los aspectos formales de la relación laboral (salario, horas de trabajo, beneficios, obligaciones mutuas, serían algunos ejemplos).

Como resultado de este proceso, la generación de un contrato psicológico supone la existencia de confianza y un grado de implicación que tienen consecuencias comportamentales, actitudinales y emocionales importantes para el compromiso. Chang (1999) argumenta que los individuos llevan sus expectativas a la organización y que las actitudes y comportamientos que desarrollan una vez dentro de la empresa, serían el resultado de la comparación que realizan entre esas expectativas y la percepción de lo recibido o logrado en realidad. El mecanismo reside en que los empleados se vinculan –comprometen con– la organización en

tanto ésta cubre o satisface sus expectativas generales y de carrera. También afirma que los factores citados afectan el comportamiento en la organización debido al ‘contrato psicológico’ que establece las creencias individuales respecto a las obligaciones entre la organización y la persona; por ejemplo, si la organización cumple únicamente el contrato formal e ignora el contrato psicológico puede afectar al rendimiento y generar una baja en la satisfacción o en el compromiso. Si el contrato psicológico es cumplido o excedido, el colaborador se sentirá satisfecho, tendrá un nivel apropiado de desempeño y permanecerá en la organización (Alcover de la Hera, 2002).

A la luz de las consideraciones anteriores, debemos reconocer algunos aspectos básicos que diferencian el compromiso en la organización del contrato psicológico. En concreto, en el caso del contrato psicológico: *i)* su alcance es solamente individual en contraposición de la dimensión psico-social del compromiso; *ii)* su ciclo de vida suele ser de más corta duración que la del compromiso y, *iii)* la generación y la ruptura del contrato puede ser instantánea, fenómeno que en el compromiso es paulatino tanto al crearse como al desvanecerse.

Los hallazgos de Lapointe, Vandenberghe y Boudrias (2013) apuntan a las conexiones evidentes entre ambos constructos –compromiso y contrato psicológico– y en consecuencia con la función de la mediación del componente afectivo del compromiso en la satisfacción laboral, abriendo la posibilidad de enunciar otra Hipótesis (#2), tal como consta en el acápite 2.4 más adelante.

*c) Satisfacción laboral y compromiso en la organización.*

También el compromiso organizativo tiene efectos en la vida privada de los individuos y en su vivencia subjetiva en términos de satisfacción en el trabajo. Se entiende como satisfacción laboral al grado en que un empleado manifiesta valoración positiva respecto a su posición en el trabajo (Currivan, 1999), es un estado emocional placentero resultante de la evaluación que realiza la persona de su rol y experiencia laboral (Huang y Hsiao, 2007), está constituida por componentes cognitivos y afectivos siendo clave para entender el bienestar del trabajador (Fisher, 2010).

Para Dormann y Zapf (2001) la satisfacción laboral es uno de los conceptos más y mejor estudiados en la psicología laboral por al menos dos razones: i) es relevante para evaluar las condiciones subjetivas del trabajo entre ellas: la responsabilidad asignada, la variedad de las tareas o los requerimientos de comunicación satisfechos; y ii) es también importante para explicar conductas de absentismo, inestabilidad, ineficiencia en la organización (contra-productiva) e incluso sabotaje, en este caso la insatisfacción estaría entre las causales del problema.

Según Lum, Kervin, Clark, Reid y Sirola (1998) –considerando la esfera netamente individual– la satisfacción con el trabajo es la variable más empleada para explicar la rotación de personal, ya que la insatisfacción con el empleo es una de las razones que más usan los trabajadores para justificar su renuncia.

Glisson y Durick (1988) establecieron que a mayor variedad de habilidades demandadas y menor ambigüedad del rol asignado, correspondía mayor

satisfacción. Para Golden y Veiga (2008), la satisfacción laboral correlacionó con dos factores: i) la calidad de relación con el supervisor y ii) el puesto de trabajo en sí mismo. También para Li, Liang y Crant (2010) la calidad de la relación con el supervisor está fuertemente asociada con la satisfacción en el trabajo. Sin embargo, estas no son las únicas variables relacionadas.

Respecto a la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso Mottaz (1987) sostuvo que ambas tenían efectos recíprocos, aunque parecería que la satisfacción tiene mayor efecto en el compromiso que al revés. Por su parte Meyer y Allen (1997) revisaron evidencia referida a esta relación y, diferenciando ambos constructos, reconocieron efectos sinérgicos y de interacción. Huang y Hsiao (2007) afirmaron que, luego de comparar diferentes modelos de relación entre la satisfacción laboral y el compromiso, la evidencia recopilada les permitía afirmar que existen relaciones recíprocas entre ambas variables.

Es usual también que el compromiso en la organización se confunda con satisfacción laboral, aunque se ha demostrado fehacientemente que ambos son constructos diferentes (Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky, 2002). La satisfacción laboral se refiere a una respuesta afectiva positiva, resultado de una evaluación de la situación general en el trabajo (Mottaz, 1987), de modo que el empleado muestra un afecto positivo hacia su empleo, en general, o hacia facetas particulares de él (Cramer, 1996), mientras que el compromiso además de evaluación y actitud, se traduce necesariamente en acciones. Buchko, Weinzimmer y Sergeyev (1998) informan haber demostrado empíricamente que algunas dimensiones estudiadas en la satisfacción laboral correlacionan positivamente con

el compromiso en la organización. Zopiatis, Constanti y Theocharus (2014) analizando las relaciones entre el compromiso en la organización y la satisfacción laboral encontraron asociaciones positivas entre ambos componentes. Asimismo, Sagie (1998) afirma que aunque compromiso en la organización y satisfacción laboral puedan estar correlacionados entre sí, constituyen constructos empíricamente distintos. Así, aunque la satisfacción laboral y el compromiso en la organización pueden tener efectos de influencia recíproca, la evidencia indica que la satisfacción tiene un efecto significativamente mayor sobre el compromiso que al revés. Por ello se sugiere que la satisfacción es el elemento que mejor predice o anticipa el compromiso (Mottaz, 1987). En este caso, la confusión conceptual está relacionada con concebir el compromiso constituido únicamente por una dimensión afectiva, más adelante se analizará con mayor detalle la satisfacción laboral y su relación con el compromiso.

En un nivel de análisis más fino todavía, puede ser importante diferenciar compromiso de la ‘identificación’ con la organización. En tal sentido, Van Knippenberg y Sleebos (2006) han establecido que ambos son constructos diferentes, y que no habría superposición entre ellos. Por su parte, Herrbach (2006) argumenta que la identificación tiene una fuerte base cognitiva y perceptual, mientras que el compromiso es –como ya se dijo– predominantemente actitudinal y comportamental, Van Knippenberg y Sleebos (2006) remarcan además que el compromiso, asimismo, está relacionado con la organización como un todo, en línea con la satisfacción laboral y la intención de rotar, mientras que la identificación no. Según Bartlett (2001) el compromiso en la organización

comparte elementos con la lealtad hacia la organización, la pertenencia al grupo de trabajo, el compromiso con el supervisor, con el propio empleo y con la profesión. Los hallazgos de Le Blanc y Gonzáñes-Romá (2012) en este tópico desembocan en formulación de otra Hipótesis más (#3), tal como se la enuncia en el acápite 2.4 al cierre de este capítulo.

En resumen, el compromiso en la organización, para ser llamado así, debe necesariamente hacer referencia a la organización como un todo y no solamente a una parte de ella, sea el puesto o el supervisor. La evidencia empírica y los estudios realizados sobre el tema sustentan la existencia de un constructo llamado Compromiso en la Organización (CO), que responde a una definición específica y que es diferenciable de otros constructos, aunque pueda compartir algunas causas o consecuencias con ellos. Nótese que hasta aquí la tarea ha sido identificar los elementos intervinientes y diferenciar conceptos, a partir de ahora se deberá mirar el fenómeno íntegro por dentro.

Enfatizando, este trabajo se adscribirá al modelo propuesto y perfeccionado por Meyer y Allen (1997), quienes conciben el compromiso como un constructo multidimensional de tres componentes, cada uno con identidad propia y bien diferenciada, y cuyo foco se dirige a la organización como un todo. Los términos originales fueron profundizados por Meyer y Herscovitch (2001), mientras la literatura científica recientemente publicada reconoce explícitamente la validez, demuestra la aplicabilidad y confirma la generalidad del mencionado modelo (Sallan, Simo, Fernandez y Enache, 2010; Cassar y Briner, 2011; Conway, Guest y Trenberth, 2011; Rego, Ribeiro, Pina e Cunha y Jesuino, 2011; Breitsohl y Ruhle,

2012; Kell y Motowidlo, 2012; Meyer, Stanley y Vandenberg, 2012; Dello Russo, Vecchione y Borgogni, 2012).

Aunque durante los ochenta e inicios de los noventa, varios investigadores cuestionaron la certeza con la que se asumía linealidad en las relaciones entre satisfacción y compromiso. Glisson y Durick (1988) afirmaron que muchos estudios indicaban haber establecido la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso en la organización, pero que todavía existía desacuerdo respecto al orden causal entre estas variables. En una vertiente más crítica, Cramer (1996) señaló que las relaciones entre las dos variables podrían ser engañosas y que las diferencias encontradas podían ser atribuidas al error de la varianza; del mismo modo, Currivan (1999) empleando ecuaciones estructurales no logró establecer relaciones relevantes entre la satisfacción y el compromiso, habiendo sometido a prueba cuatro diferentes modelos, el autor concluyó que la relación entre las variables podrían resultar engañosas (espurias) debido a que compartirían determinantes.

Más adelante, Lok y Crawford (2001), reconociendo que no todos los estudios habían demostrado relaciones claras y significativas, concluyeron que compromiso y satisfacción laboral eran variables que se presentaban frecuentemente asociadas, resultando en constructos muy cercanos ambos; los autores concedieron un importante rol mediador o facilitador de la influencia de la satisfacción laboral sobre otras variables (por ejemplo: edad, expectativas previas al empleo, características percibidas del puesto y el estilo de liderazgo) en el compromiso. La

cultura y las subculturas de la organización, según estos mismos autores, también mostraban tener efectos en el compromiso, mediados por la satisfacción laboral.

Para clarificar las relaciones entre el compromiso en la organización y la satisfacción laboral, Clugston (2000) sometió a prueba estadística tres modelos, llegando a la conclusión que para entender en plenitud el efecto disuasorio de la satisfacción laboral sobre en la intención de renunciar, debía reconocerse un efecto directo y otro intermediado por el compromiso multidimensional de Meyer y Allen (1997). Mientras que Chang, Shih y Lin (2010) concluyeron que la facultación psicológica<sup>12</sup> influiría en el compromiso en la organización mediante su impacto en la satisfacción laboral, en otras palabras, mejorando la satisfacción laboral podría acrecentarse el compromiso, en un entorno de facultación psicológica individual más que de la organización general. Jáñez y Bretones (2011) confirmaron las relaciones entre empoderamiento y satisfacción. Adicionalmente, según Larsen, Marnburg y Øgaard (2011) las percepciones sobre el propio trabajo y las condiciones del puesto, tuvieron importante influencia en el compromiso y la satisfacción, en particular los factores relacionados con el respeto y con la atmósfera social, además de las condiciones físicas del ambiente.

Fisher (2010) afirmó que el involucramiento en el trabajo, el compromiso afectivo con la organización y la satisfacción laboral sumadas se traducen en un estado que describe como de 'felicidad en el trabajo'. En esta misma línea, Mañas, Salvador, Boada, Gonzáles y Agulló (2007) concluyeron que el compromiso influía en el orden de aparición de la satisfacción laboral, la satisfacción por la vida y el

---

<sup>12</sup> Psychological empowerment

bienestar psicológico. Salehi y Gholtash (2011) establecieron que la satisfacción laboral se reflejaba en el compromiso en la organización y además en el comportamiento cívico en la organización.

Tanto Huang y Hsiao (2007) como Tsai y Huang (2008) estudiaron las relaciones entre clima, satisfacción laboral y compromiso en la organización. La variable clima, que los autores precisaron como ‘clima ético o moral’, fue definida como el resultado de la sistematización de las opiniones evaluativas de los empleados. Estos autores concluyeron que el tipo de clima habitual fue reconocido como basado en ‘códigos y regulaciones’ (normas) y que este tenía clara influencia en la satisfacción laboral y en su compromiso afectivo, aunque no en el de continuación.

Finalmente, debe mencionarse que no todo compromiso es necesariamente beneficioso para la persona o la organización (Hall, 1988; Kanter, 1968). Cuando los empleados están fuertemente comprometidos con sus instituciones, puede ser que estén dispuestos a dedicarle mayor parte de su tiempo a actividades que no constituyen sus deberes oficiales (estas pueden ser descritas en la mayoría de los casos como ‘conductas de ciudadanía o responsabilidad en la organización’).

Este comportamiento, deja menos tiempo disponible para actividades no relacionadas con el empleo, por lo que un alto nivel de compromiso organizativo puede señalar un aspecto del síndrome de adicción al trabajo que afecta a personas con exceso de ambición o motivación de logro (Hogg y Terry, 2001). Al mismo tiempo, existe evidencia que las personas con un alto compromiso tienen vidas personales más felices que los individuos que presentan bajo compromiso. Estas

relaciones son complejas, y mientras queden del todo clarificadas, están lejos de ser entendidas a cabalidad.

**d) Liderazgo (función de supervisión) y compromiso.**

Como hemos señalado anteriormente entre todas las variables descritas, posiblemente sean los estilos de supervisión y liderazgo una de las que mayor influencia directa ejerce sobre el compromiso en la organización de los empleados. Así, los investigadores informan sobre variaciones en el nivel y tipo de compromiso dependiendo del nivel jerárquico del colaborador y del área en que presta servicio (Chang, 1999; Hackett, Lapierre y Hausdorf, 2001; Pittinsky y Shih, 2005).

Ya las primeras investigaciones realizadas localmente (Claure, 2003; Zavaleta 2005; Arana 2007; Molina 2008), coincidieron en evidenciar que quienes ocupaban posiciones jerárquicamente superiores en las organizaciones tendían a experimentar –comparativamente– mayor compromiso, por una serie combinada de razones probables que se explican a continuación.

Una de ellas sería el acceso pleno o preferente a los beneficios que brinda la organización, mientras más encumbrada se encuentra la persona en la estructura más privilegios gozará y más temerá perderlos. Además, el tipo de trabajo que se le asigna a una posición jerárquica implica mayor complejidad, comportando desafíos y decisiones. Adicionalmente, a mayor responsabilidad más oportunidad de identificarse con los éxitos, cuando los hay. La conjunción de estos factores debería

mejorar las probabilidades de percibir un mejor ambiente laboral y de profundizar en el compromiso (Ellemers, 2001; Golden y Veiga, 2008).

A decir de Rodríguez y Zarco (2008) la organización, en tanto que escenario político de intercambio y de poder es un espacio en el que se establecen de manera efectiva y sistemática relaciones de poder. En todas las organizaciones existen posiciones de dominancia y de subordinación, estas relaciones han evolucionado a lo largo de la historia haciéndose más visibles, a decir de los propios autores, dejando de ser su mención un tabú.

El compromiso se dará en un entramado de relaciones mediadas por el poder, Sánchez Santa-Bárbara (2008) sostiene que cuando se hace referencia al ejercicio del poder en un contexto del liderazgo y sus complejidades, el factor coercitivo cede paso al persuasivo, entrándose en un ámbito de intercambio, de cooperación y coordinación además de mutua influencia.

En la perspectiva de Blau (2008), el estudio del intercambio y el poder se inscribe en el análisis micro-sociológico de las relaciones y de los roles en los ambientes sociales en general y de la organización en particular. Los procesos de reciprocidad y equilibrio/desequilibrio ya eran centrales en la concepción inicial propuesta (Blau, 1964). En la teoría del intercambio, las primeras aproximaciones al comportamiento social se realizan desde la perspectiva del individuo que se inscribe en una dimensión de interacciones, refiere los pensamientos y actos del individuo que derivan en un evento que involucra a otros, pero con una visión reduccionista.

Más recientemente, Blau (2008) sostuvo la dimensión social del intercambio y su existencia como evento de tal categoría, sin pretender explicación alguna en términos de las motivaciones individuales. Los intercambios informales entre los miembros de un grupo en la organización son terreno propicio para reconocer la influencia de unos sobre otros y de los supervisores en particular. El objetivo es explicar los patrones en la relación, no la conducta individual en ninguna de sus dimensiones. La heterogeneidad/homogeneidad de las relaciones intra-grupo se expresa en las decisiones y elecciones que pueden hacer los miembros, dadas ciertas externalidades, prevaleciendo las relaciones intra-grupales sobre las inter-grupales. Desde esta propuesta se establece que entre los miembros de los grupos de trabajo se presenta un esquema de dar y recibir, de influencia e intercambio, en particular entre el supervisor y cada uno de sus dependientes. Thomas, Martin, Epitropaki, Guillaume y Lee (2013) sostienen que las aproximaciones basadas en la relación líder-miembro (L-MX) son empleadas cada vez con más frecuencia y que comprender el concepto de relación es esencial para entender la aproximación teórica de Blau (2008) y su potencial.

En este mismo ámbito, se analizaron las relaciones entre el compromiso de los empleados con la organización y con sus supervisores, estableciendo en ambos casos que existían correlaciones positivas entre ambos objetos ('focos') de compromiso, aunque mediadas o moderadas por factores culturales y familiares (Cheng, Jiang y Riley, 2003; Casper, Harris, Taylor-Bianco y Wayne, 2011).

Complementariamente, Hersey, Blanchard y Johnson (1998) hicieron referencia a cinco áreas esenciales de compromiso para que los supervisores logren el éxito en

la administración de personas, a saber: *i*) compromiso con ellos mismos, *ii*) con el cliente (interno y externo), *iii*) con la organización (y su administración), *iv*) con el propósito de la tarea (la misión) y *v*) compromiso con la gente (los individuos y el equipo de trabajo). Los autores argumentan que en tanto los líderes desempeñan sus tareas en un mundo de relaciones interpersonales en el que frecuentemente hay gente observando sus modos, porte y conducta, sobre las que se formarán impresiones respecto a sus valores, opiniones y actitudes, únicamente los gerentes excelentes causarán una impresión poderosa en los demás porque lograrán mezclar un conjunto de creencias positivas sobre ellos con una serie de comportamientos pro-sociales observables, ambos elementos igualmente importantes.

El último foco listado (gente) es especialmente relevante bajo el argumento que el compromiso con las personas debería despertar mayor adhesión en los colaboradores. El compromiso con las personas atañe al grupo de trabajo y a sus miembros, los líderes que destacan se muestran orientados a la gente que depende de ellos, dedicando tiempo y energía a trabajar con las personas. Para Hersey y cols. (1998) hay tres actividades vitales que construyen este compromiso: mostrar interés y reconocimiento, ofrecer realimentación sobre el desarrollo y estimular ideas innovadoras.

Los líderes, además, desempeñan un papel fundamental en las percepciones que los empleados desarrollan respecto a las características y acontecimientos de la organización, en tanto filtran y contextualizan la información que reciben de niveles superiores. Así, de la misma manera que la persona toma a su jefe de referente para interpretar lo que ocurre en la empresa, pensamos que el tipo de

relación que los une será también referencia para interpretar el clima organizativo (Rosa y Carmona, 2010).

Li, Liang y Crant (2010) demostraron que la calidad de la relación entre el líder y los miembros (L-MX) estuvo significativamente asociada no sólo con la satisfacción en el trabajo sino con los comportamientos de ciudadanía en la organización. El líder resultaba ser el punto de unión entre el empleado y la organización, pieza clave tanto para la evaluación del rendimiento como para el reparto de responsabilidades y la asignación de recursos para su desarrollo (Rosa y Carmona, 2010). De esta forma el supervisor se convertía en el gestor directo de dos elementos clave para el compromiso: la percepción de apoyo y de trato justo (Vandenberghe, Bentein y Stinglhamber, 2004).

La exhaustiva y sistemática revisión de Tordera (2002) abunda sobre estas relaciones, mientras Landry, Panaccio y Vandenberghe (2010) remarcan la influencia del supervisor mediante dos afirmaciones: *i*) que él –en tanto persona concreta y cercana– representa mejor la imagen de la organización dejando de ser un ente abstracto, y *ii*) que el marco de relaciones interpersonales diádicas que se establece entre supervisor y supervisado resulta en una experiencia concreta del compromiso para ambos ‘socios’ de la relación. Los autores profundizan en su propuesta sosteniendo que un nivel pobre de compromiso afectivo sería un excelente indicador de la intención de solicitar un cambio de supervisor y que una apropiada relación se traduciría en ambiente propicio para la generación de ligaduras en el trabajo. Se trata entonces de un conjunto que integra la calidad de la relación, el estilo de ejercer el poder y la percepción de justicia en el trato.

Sobre la calidad de la relación. Según Burris, Detert y Chiaburu (2008) y Van Vianen, Shen y Chuang (2011) la investigación desarrollada ha demostrado que los empleados que mantienen relaciones de calidad con sus jefes obtienen mayores niveles de rendimiento, de satisfacción, de compromiso y desarrollan comportamiento ciudadano en la organización, más allá de las obligaciones estrictas del puesto y tienen menos intención de abandonar la organización.

En este sentido, Stinglhamber y Vandenberghe (2003), concluyeron que las relaciones de intercambio entre supervisados y sus supervisores eran muy relevantes, en particular la conexión entre las tres variables estudiadas: la percepción de apoyo del supervisor, el compromiso afectivo hacia él y los factores intrínsecos de satisfacción laboral, dando como resultado una baja rotación.

Thomas, Bliese y Jex (2005), afirmaron que el apoyo que brindaban los supervisores y mandos medios a sus subordinados se traducían en compromiso afectivo de estos hacia aquellos, extendiéndose a la organización. Los citados autores encontraron que ese apoyo que daban los supervisores de primera línea (de contacto directo) se expresaba además en compromiso de continuación. Adicionalmente, esta actitud de los supervisores y mandos medios atenuaba la correlación entre la presencia de conflictos interpersonales.

Sobre el estilo de liderazgo. Respecto al estilo que los supervisores empleaban a tiempo de interactuar con sus dependientes, Erben y Güneser (2008), encontraron que un modo benevolente y paternalista de liderazgo tenía efectos de influencia positiva (moderadora) en el compromiso afectivo y efectos notables en el de continuación. Zuleta (2005) así como Lo, Ramayah, Min y Songan (2010)

completaron estudios que demostraron relaciones francamente positivas entre el estilo de liderazgo transformacional –basado en influencia, motivación, estímulo intelectual, y consideración– y el compromiso en la organización, en el marco de la calidad de la relación supervisor-supervisado.

Shagholi, Hussin, Siraj, Naimie, Assadzadeh y Moayedi (2010), demostraron en un estudio que un estilo gerencial participativo, definido por 15 factores –entre ellos confianza, poder compartido, colaboración, respeto y transparencia– derivaba en mayores niveles de compromiso, mientras que lo contrario también se reflejaba de manera negativa en la relación de estas variables. Los autores discutieron la potencialidad de sus hallazgos en términos de los impactos en la productividad en la organización.

Finalmente, la investigación de Meierhans, Rietmann y Jonas (2008), permite concluir que si un supervisor se comporta con justicia y brindando apoyo a sus subordinados, influirá en ellos y éstos se comportarán del mismo modo con la organización y los otros miembros. Asimismo, afirman que el compromiso afectivo hacia el supervisor juega un rol importante en esta transferencia, siempre que el liderazgo sea justo y solidario. El fomento de estos atributos del liderazgo parece que vale la pena ser considerado en las organizaciones.

Acerca de otros factores adicionales. Kiniki y Vecchio (1994), establecieron que el compromiso en la organización era afectado por la calidad de los intercambios entre supervisor y subordinado, en contextos en que variables como la ‘presión de tiempo’ era relevante y el ‘locus de control’ jugaba un rol importante. En este mismo campo, Chen, Zhang, Leung y Zhou (2010) establecieron que el efectivo

control del tiempo alentado por el supervisor correlacionó positivamente con el compromiso en la organización y con la satisfacción laboral. Demostraron la fuerte relación positiva entre el control del propio tiempo –favorecido por el supervisor– y el compromiso en la organización (y la satisfacción laboral) especialmente cuando la percepción del factor ‘justicia en la organización (distributiva)’ era elevada.

Así, en la relación superior-empleado, cada parte posee recursos valiosos que ofrecer a la otra pudiendo beneficiarse ambas de las ventajas de mantener un buen intercambio. El líder posee la autoridad para tomar decisiones o influir en ellas de forma favorable al empleado, y este puede mejorar su rendimiento e implicarse en mayor medida en su trabajo, revirtiendo en posibles reconocimientos para su jefe. Por tanto, si entre ellos logran fraguar lo que se denomina un intercambio de alta calidad (caracterizado por alta confianza, apoyo mutuo, consideración y respeto) probablemente extenderá el seguidor el compromiso con su supervisor a la organización, como forma de corresponder al buen trato recibido de quien es ante él su representante más directo.

La imagen que el empleado tiene de la organización en cuanto a la valoración y trato que da a su capital humano incrementará también sus sentimientos de querer seguir trabajando para ella y su disposición a desarrollar esfuerzos adicionales en el trabajo, así como su deseo de permanecer en la organización (Joo, 2010). De acuerdo con los hallazgos de Chang (1999), el compromiso afectivo, la percepción del apoyo del supervisor y el compromiso con la propia carrera estaban claramente relacionados.

En la literatura también aparecen estudios en los que se analizan las relaciones ‘negativas’ entre el comportamiento del inmediato superior y la conducta del colaborador. Entre éstos se encuentran los realizados por Tepper (2000) y Tepper, Henle, Lambert, Giacalone y Duffy (2008) quienes revisaron los efectos de los estilos ‘abusivos’ de supervisión sobre el grado de desviación de las normas de la organización que presentaron los colaboradores (supervisados), empleando el compromiso afectivo en la organización como elemento mediador.

Los empleados sometidos a este tipo de maltrato, mostraron una disminuida disposición a emitir conductas que beneficien a la organización y manifestaron agresión abierta hacia el supervisor abusivo entre otras respuestas inadaptativas. Tepper y cols. (2008) apuntaron que, además, estas formas de supervisión hostil se relacionaban efectivamente con la presencia de conducta desviada en el colaborador, quien trabajaba con lentitud o tardanza deliberada, rehusando asumir las tareas que le competían, evadiendo responsabilidades, violando deliberadamente las normas instituidas, amenazando así el bienestar en la organización.

Leiter y Maslach (1988), concluyeron que los ambientes de trabajo en los que predominaban ‘síntomas de agotamiento (burnout)’ carecían de adecuadas relaciones interpersonales entre supervisores y supervisados. Cuando el cuadro predominante era de agotamiento extremo, también se drenaba el compromiso en la organización. Muy recientemente, Wu y Hu (2013) exploraron los efectos de los estilos abusivos de supervisión y las respuestas de los subordinados a la hora de lidiar con esa situación.

En esta misma línea, tal como también hipotetizaron Madlock y Kennedy-Lightsey (2010), la agresividad verbal del supervisor correlacionó negativamente con el compromiso en la organización del subordinado así como con su satisfacción laboral y, obviamente, con la satisfacción con la comunicación.

Los comportamientos de tutoría<sup>13</sup> de los supervisores correlacionaron con la satisfacción por la calidad de la comunicación primero y en segunda instancia con el compromiso en la organización, este comportamiento del supervisor no mostró tener ningún efecto sobre la satisfacción laboral intrínseca.

Por otra parte, respecto al rol moderador del compromiso afectivo, Tepper y cols. (2008) evidenciaron que los empleados que estuvieron afectivamente comprometidos con su organización tendían a comportarse en consonancia con el mejor interés de la organización, a pesar del maltrato de sus supervisores, mientras que quienes experimentaban bajo compromiso emocional se comportaban en sentido opuesto, involucrándose francamente en comportamiento desviado, especialmente si éste era aceptado (informalmente) en el entorno grupal.

En un plano adicional de discusión y análisis, Chen y cols. (2010) establecieron que las relaciones entre las variables que afectaban al comportamiento en la organización, en cualquiera de sus categorías, podían además de ser directas o causales, ser moderadoras unas de otras generándose relaciones condicionales del tipo 'sólo si'. El efecto favorable de las buenas prácticas de supervisión en relación al empleo del tiempo del colaborador.

---

<sup>13</sup> Mentoring

Por su parte, Vandenberghe, Bentein y Stinglhamber (2004) realizaron una serie de estudios longitudinales a través de los cuales arribaron, a dos hallazgos relevantes al tema que se trata. Por una parte, establecieron que el compromiso afectivo estaba mediado por el compromiso con el supervisor y en especial por el compromiso con el grupo. Los efectos de estas relaciones se reflejaron en el compromiso –mayor poder de control del tiempo, más compromiso– acentuándose el efecto si el empleado percibía que la organización demostraba actuar con justicia. El efecto positivo de la actitud del supervisor en el desempeño y el compromiso, era destacado únicamente si el ambiente general era positivo. Los autores contextualizaron sus hallazgos en el argumento que el compromiso se presenta en relación a un objeto específico, que llamaron ‘foco o enfoque’.

Es función, por tanto, del supervisor inmediato mostrar interés y reconocimiento, concentrándose en los aspectos positivos de recompensar y reforzar el desempeño de los empleados para hacer que se sientan y actúen bien motivados. También será el crear un ambiente en el que la gente se trate con cortesía y respeto mutuo, así como ofrecer realimentación sobre el desarrollo de las tareas de un modo realista para afrontar los fallos o los retrocesos en el desempeño. El líder estará dispuesto a intervenir cuando el desempeño no responda a los criterios establecidos, ofreciendo realimentación honesta, trabajando con cada individuo para regresar a las metas razonables (Hersey y cols., 1998).

Con frecuencia esta acción positiva es la diferencia entre los equipos de trabajo exitosos y los que se estancan y desintegran. El líder positivo aprovecha todas las capacidades de la gente gracias a actos de sentido común, como escuchar

propuestas de los demás, brindar oportunidades, probar ideas y conceder el crédito a su dueño (Catmull, 2008). Estas acciones crean la deseable atmósfera de confianza, realización y fidelidad. Una parte del compromiso con la gente incluye reconocer la diversidad de la fuerza de trabajo y tratar sus asuntos abiertamente y con simpatía (Hersey y cols., 1998). Panaccio y Vandenberghe (2011), demostraron que la claridad de los roles y la autoestima relacionada a la organización correlacionaban positivamente con el compromiso afectivo y normativo hacia la organización. Mientras que el compromiso con el supervisor, una de las formas del compromiso de continuación (alto sacrificio) y la intención de rotar evolucionaban de manera inversa (tal como se esperaba).

Otros elementos relacionados han sido el grado en que los empleados creen que sus jefes son competentes, tienen en cuenta sus intereses (los de los empleados), los tratan con respeto; y pueden participar en las decisiones que les afecten (Schein, 1982; Greenberg, 2005). Por último, el contacto social con el superior ha sido otra variable estudiada, encontrándose que quienes trabajaban de manera completamente virtual (sin ningún contacto directo con su jefe) e informaban de baja calidad en la relación con su supervisor, presentaban también bajo compromiso y satisfacción, aunque su desempeño no fuese pobre.

En resumen, el liderazgo de los supervisores y los estilos de ejercerlo son factores francamente asociados al compromiso. En tanto liderazgo signifique poder, esto es, la influencia que ejerce alguien sobre las actitudes y el comportamiento de otras personas para lograr un objetivo, se afectará el compromiso. Las investigaciones revelaron que la capacidad de influir de los supervisores ejerce un efecto directo en

el desempeño en la organización y correlativamente en la adscripción a la organización (Lussier y Achua, 2002). Las percepciones que tienen los empleados respecto a la calidad de la relación con sus líderes, afectan las actitudes hacia el resto de la organización. Como se ha visto, el jefe es pieza clave en una organización, en tanto es la parte visible y se expresa en un contacto directo con la misma, y de este modo ejerce una influencia decisiva en las percepciones que sobre la organización vayan desarrollando los empleados y sobre su compromiso con aquella (Burris, Detert y Chiaburu, 2008) siendo variable clave para el bienestar, el compromiso y la retención de los trabajadores (Brunetto, Shriberg, Farr-Wharton, Shacklock, Newman y Dienger, 2013).

De los distintos modelos de estilo de liderazgo asociado al compromiso, Rosa y Carmona (2010, p. 113) afirman que *“de acuerdo con varias investigaciones, la variable Intercambio Líder-Miembro (L-MX) es clave para entender las actitudes y comportamiento de los empleados con la empresa.”*<sup>14</sup>.

También más recientemente, Cheng, Lu, Chang y Johnstone (2013) enfatizaron la función mediadora de la relación líder miembro (L-MX) en el compromiso, mientras Xu, Liu y Guo (2014) emplearon el L-MX para valorar las relaciones y respuestas emocionales de los seguidores en el contexto de las relaciones con sus supervisores (líderes) de ahí la importancia de este modelo de liderazgo en el estudio de la comprensión del compromiso. Finalmente Lo, Ramayah, Min y Songan (2010) señalaron que tanto para los estudiosos del comportamiento en la

---

<sup>14</sup> El texto original reza: “In accordance with several researches, the Leader-Member Exchange is a key variable in order to understand the attitudes and behaviours of the employees within the company” Rosa y Carmona (2010, p. 113)

organización como para los profesionales del área de recursos humanos, sus estudios revelan la importancia del vínculo entre los estilos del liderazgo, las relaciones con los subordinados y el compromiso de los empleados con la organización. Los hallazgos de Loi, Chan y Lam (2012) y de Loi, Lai y Lam (2012) acerca de estas relaciones, nos permiten contextualizar la Hipótesis #4 y sus derivaciones, tal como se enuncian en el acápite 2.4 a continuación.

Lo expuesto hasta aquí, sostiene que en el compromiso, así como en otros constructos complejos, es necesario reconocer la influencia de los factores contextuales, es el caso de la influencia del género que determina culturalmente roles laborales específicos, modos particulares de relación y establece balances que se traducen en oportunidades de generar o no lazos con la organización. También se trata sobre la influencia de los valores del entorno socio-cultural en general y de los principios superiores de la organización en particular sobre el compromiso, el alineamiento entre los valores personales y los de la organización es requisito para la generación de vínculos sostenibles. Un tercer factor contextual es el clima en la organización catalizador (en tanto facilitador o inhibidor) de las actitudes de compromiso, si bien estas relaciones no son de causa-efecto, determinan grados de probabilidad a favor de la aparición de lazos y vínculos.

En particular y tratándose de ambientes institucionales formales y estructurados, las políticas de gestión de recursos humanos se muestran especialmente conectadas con la presencia o ausencia de compromiso, en otras palabras las buenas prácticas de gestión de personas derivan en compromiso. La simple presencia de procedimientos estructurados se constituye en factor facilitador, estén dirigidos al

reconocimiento y captura del talento en el mercado, a la efectiva inducción, a las prácticas de capacitación y entrenamiento, a las recompensaciones, a la evaluación del desempeño o al desarrollo de una carrera en la organización. Remarcando la influencia de la calidad de las tareas del puesto y de la riqueza o relevancia propia del trabajo en sí mismo. Un factor central de influencia en la generación de vínculos con la organización son las relaciones que se establecen entre supervisor y supervisado, especialmente las que se enfocan en el supervisor y su modo cercano o distante de liderar. En el acápite se analiza en detalle la relevancia de los intercambios supervisor-supervisado.

Para cerrar, la investigación más reciente citada y revisada muestra una serie de ventanas de oportunidad tanto para investigadores como para administradores entre las cuales debe mencionarse las siguientes: a) el modelo multidimensional de Meyer y Allen (1997) es perfectamente pertinente para entender un fenómeno complejo como es el compromiso en la organización, más todavía en tiempos de crisis; b) como una muestra de su valía (potencia), el modelo permite ser elaborado y ofrecer aristas novedosas y útiles como son los perfiles de compromiso, en la perspectiva de señalar aplicaciones prácticas para la herramienta; c) el contexto en la organización es el espacio en el que supervisores y colaboradores interactúan, en un modo que Blau (2008) califica como de relación retributiva. La suma de estos elementos complejos constituye el ámbito de la presente investigación.

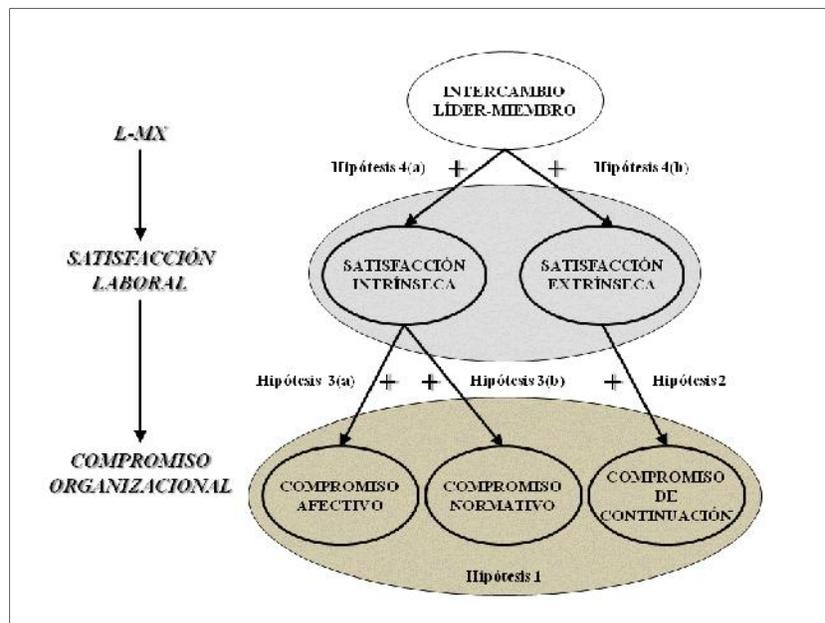
**2.4 Objetivos e hipótesis de investigación**

A partir de la revisión teórica realizada hasta aquí, de la consideración de la justificación del área de investigación y la relevancia del tema tanto en el ámbito académico como en el área de aplicación profesional de la Psicología de la Organización se plantea el siguiente objetivo e hipótesis para el presente trabajo.

**Objetivo general.** Identificar –sobre la base del modelo multidimensional de John P. Meyer y Natalie J. Allen– las relaciones entre el índice L-MX (supervisor –colaborador), la Satisfacción Laboral (intrínseca o extrínseca) y el Compromiso en la Organización (afectivo, de continuación y normativo), en una muestra de trabajadores bolivianos.

**Hipótesis.** A continuación se expone de manera esquemática las hipótesis que guiarán la investigación en curso.

Figura 7. Esquema de las variables de estudio y las hipótesis planteadas



Hipótesis 1. En la muestra de trabajadores bolivianos estudiada será posible identificar la presencia de todos los componentes del compromiso según el modelo de Meyer y Allen (2001) y la variedad íntegra de Perfiles de Compromiso –a la luz de los hallazgos de Meyer, Stanley y Parfyonova (2012)–, independientemente de las relaciones con las otras variables en estudio.

Hipótesis 2. La Satisfacción Laboral Extrínseca se relaciona positivamente con la presencia de Compromiso de Continuación –a la luz de los hallazgos de Lapointe, Vandenberghe y Boudrias (2012)–, en la muestra de trabajadores bolivianos estudiada.

Hipótesis 3. La Satisfacción Laboral Intrínseca se relaciona positivamente con la presencia de Compromiso Afectivo (Hipótesis 3a) y Compromiso Normativo (Hipótesis 3b) –a la luz de los hallazgos de Le Blanc y González-Romá (2012) y de Loi, Lai y Lam (2012)– en la muestra de trabajadores bolivianos estudiada.

Hipótesis 4. El índice L-MX se relaciona positivamente con la presencia de Satisfacción Laboral Intrínseca (Hipótesis 4a) y Extrínseca (Hipótesis 4b) –a la luz de los hallazgos de Loi, Chan y Lam (2013)– en la muestra de trabajadores bolivianos estudiada.

## **CAPÍTULO III.**

### **METODOLOGÍA**

Para la comprobación de las hipótesis enunciadas, desarrollaremos la siguiente metodología en el estudio.

#### ***3.1 Participantes***

##### ***a) Organizaciones involucradas***

Para llevar adelante la investigación, decidimos realizar nuestro estudio en dos empresas bolivianas las cuales por sus características permitieron estudiar la influencia del perfil de compromiso en la organización de los supervisores en sus colaboradores, fenómeno que se señaló como central en la presente investigación.

La selección de las organizaciones participantes dependió de la presencia de una estructura institucional estable en la que se pudiese identificar con certeza quién pertenecía a qué grupo de trabajo y, en consecuencia, quién era el supervisor directo de dicho equipo. Los criterios para considerar viable la participación de cada organización fueron: Estabilidad Operacional, Presencia de Grupos de Trabajo y Estructura Jerárquica Formal, que se tradujeron operacionalmente en respuestas afirmativas a las siguientes preguntas:

Estabilidad Operacional. ¿La organización mantuvo operaciones ininterrumpidas durante los cinco últimos años? Asegurando que la dinámica de relaciones que se fueran a estudiar se encuentre establecida entre los participantes, que no se trate de un emprendimiento reciente afectado por la variabilidad propia de la novedad.

Presencia de Grupos de Trabajos. ¿Será posible identificar conjuntos de personas que trabajan con regularidad juntas en áreas o grupos específicos con precisión? Buscando que las relaciones entre compañeros de trabajo pudiesen darse en grupos de trabajo determinados, a los cuales los propios colaboradores reconocen pertenecer.

Estructura Jerárquica Formal. ¿Será posible establecer quién o quiénes son los supervisores directos en cada grupo? Inquiriendo sobre la presencia de una estructura jerárquica funcional y sobre las relaciones inequívocas de supervisión (liderazgo) respecto a los otros miembros del grupo.

Las dos factorías cumplieron a cabalidad estos criterios de selección, en consecuencia, el levantamiento de datos (trabajo de campo) se realizó en las organizaciones que se describen a continuación.

Fábrica K. Fábrica de papel Kraft, cartón corrugado para cajas de cartón, que en adelante se identificará como Fábrica K. Está situada en el parque industrial del Municipio de El Alto (Carretera a Viacha, La Paz - Bolivia), con 109 empleados asignados en turno único en tres líneas de producción, distribuidos en 19 equipos identificables, incluyendo tres unidades de apoyo administrativo, comercial y de control de calidad.

Industria L. Industria de procesado de productos lácteos, helados y bebidas frutadas, que en adelante se reconocerá como Industria L. Instalada en el parque industrial del Municipio de El Alto (Carretera a Viacha, La Paz - Bolivia), con 244 empleados, distribuidos en dos o tres turnos, operando cuatro líneas de producción y asignados a 35 equipos de trabajo identificables, incluyendo un área de control de gerencia y gestión. En la tabla 2 se expone la distribución de los participantes por empresa, el número de supervisores y la cantidad de grupos identificados.

Tabla 2

Participantes, grupos de trabajo y supervisores por organización

| <i>Organizaciones</i> | <i>Sujetos<br/>Participantes</i> | <i>Grupos de<br/>Trabajo</i> | <i>Supervisores</i> |
|-----------------------|----------------------------------|------------------------------|---------------------|
| FABRICA K             | 109                              | 19                           | 27                  |
| INDUSTRIA L           | 244                              | 35                           | 38                  |
| TOTAL MUESTRA         | 353                              | 54                           | 65                  |

Los equipos de trabajo estuvieron constituidos por un mínimo de 4 participantes (3 miembros y un supervisor), en algunos grupos más de un participante informó

asumir el rol formal de supervisión. Tal como puede observarse en la tabla 3, en la Fábrica K el grupo más grande estuvo conformado por 8 miembros, el promedio fue de 5.74 colaboradores por equipo.

Tabla 3

Tamaño de los grupos de trabajo (sólo operarios), por organización

| <i>TAMAÑO del GRUPO</i> | <i>Fábrica K</i> |          | <i>Industria L</i> |          |
|-------------------------|------------------|----------|--------------------|----------|
|                         | <i>N</i>         | <i>%</i> | <i>N</i>           | <i>%</i> |
| Hasta 3 miembros        | 8                | 42,1     | 3                  | 8,6      |
| Entre 4 y 6 miembros    | 9                | 47,4     | 22                 | 62,9     |
| Entre 7 y 9 miembros    | 2                | 10,5     | 8                  | 22,9     |
| 10 y más miembros       | 0                | 0,0      | 2                  | 5,7      |
| TOTAL                   | 19               | 100,0    | 35                 | 100,0    |

En la Industria L, el mayor equipo de trabajo estuvo integrado por 13 operarios (esto determinado por la dimensión de una máquina procesadora y envasadora), promediando 6,97 empleados por equipo. En algunas unidades se identificaron dos supervisores activos en ejercicio (en razón de programas BPM<sup>15</sup> en curso).

La distribución y el tamaño de los equipos operativos en cada factoría estuvieron determinados por el modo en que la empresa organizaba la producción, la forma en que operaban las máquinas semiautomáticas y por la estructuración de las tareas administrativas de apoyo.

En ambas empresas, el Área de Recursos Humanos apoyó la investigación autorizándonos el acceso a las instalaciones para el trabajo de campo, ofreciéndonos información sobre la forma en que se estructuraban los equipos de trabajo alrededor de los procesos y las máquinas, entregándonos listas de personal

<sup>15</sup> 'BPM' es la abreviación de: Buenas Prácticas de Manufactura

disponible para la captura de datos<sup>16</sup> y facilitando la coordinación con los representantes laborales (sindicatos).

### ***b) Muestra***

El levantamiento de datos alcanzó al 100% de la población accesible del área de producción de cada una de las organizaciones. Se consideró como población accesible a aquella conformada por los empleados que habían superado el período legal de prueba de tres meses<sup>17</sup> y que se encontraban asistiendo regularmente a trabajar durante el período establecido, esto excluyó a quienes durante dicho periodo se encontraban gozando de vacaciones programadas o habían recibido una licencia por enfermedad o por otras razones.

En consecuencia participaron en la investigación un total de 353 personas, encontrándose una muy pequeña proporción de participantes de género femenino en una de las organizaciones; en la otra, todos los obreros y sus supervisores fueron varones. En cifras, sólo 8,25% de los participantes de la Fábrica K fueron mujeres lo que se tradujo en el 2,55% del total general de la muestra estudiada. Por esta razón, decidimos no considerar la variable género para los siguientes pasos de análisis de datos.

---

<sup>16</sup> El trabajo de campo tuvo lugar entre los meses de julio y agosto del año 2013

<sup>17</sup> La Ley General de Trabajo del país, establece que los primeros ochenta y nueve días de trabajo se considerarán 'de prueba' y que transcurrido ese plazo el colaborador automáticamente accede a una modalidad de contrato indefinido, con todos los derechos y beneficios laborales. En el caso específico de los obreros fabriles, sindicalizados o no, esta normativa es aplicada sin excepción

La distribución de las poblaciones por grupos de edad se expone en la tabla 4.

Tabla 4  
Distribución de los participantes por factoría y por edad

| <i>EDAD</i>        | <i>Fábrica K</i> |              | <i>Industria L</i> |              | <i>Total Muestra</i> |              |
|--------------------|------------------|--------------|--------------------|--------------|----------------------|--------------|
|                    | <i>N</i>         | <i>%</i>     | <i>N</i>           | <i>%</i>     | <i>N</i>             | <i>%</i>     |
| Hasta 24 años      | 2                | 1,9          | 99                 | 40,6         | 101                  | 28,6         |
| Entre 25 y 29 años | 20               | 18,3         | 61                 | 25,0         | 81                   | 22,9         |
| Entre 30 y 34 años | 27               | 24,8         | 54                 | 22,1         | 81                   | 22,9         |
| Entre 35 y 39 años | 20               | 18,3         | 16                 | 6,6          | 36                   | 10,2         |
| Entre 40 y 44 años | 30               | 27,5         | 12                 | 4,9          | 42                   | 11,9         |
| 45 años y más      | 10               | 9,2          | 2                  | 0,8          | 12                   | 3,4          |
| <b>TOTAL</b>       | <b>109</b>       | <b>100,0</b> | <b>244</b>         | <b>100,0</b> | <b>353</b>           | <b>100,0</b> |

Nótese que en la planta de papel y cartones más del 50 por ciento de los participantes superaban los 35 años de edad, mientras que en la industria láctea, solamente el 12 por ciento se encontraba en los rangos de edad más altos. Para el total de la muestra, tres cuartas partes de los involucrados en la investigación reportaron edades por debajo de los 35 años.

El promedio de edad calculado para el total de la muestra fue de 30 años y 2 meses cumplidos al momento de la obtención de datos. Ambos grupos se diferenciaron en edad promedio, para la Fábrica K el indicador fue de 35 años y 11 meses, mientras que para la Industria L fue de 27 años y 7 meses.

Este mismo indicador (grupos de edad) diferenciando entre Supervisor y Supervisado, se expone en la tabla 5.

Tabla 5

Distribución de los participantes por edad y rol de supervisión/dependencia

| <i>EDAD</i>        | <i>Supervisores</i> |              | <i>Dependientes</i> |              | <i>Total Muestra</i> |              |
|--------------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|----------------------|--------------|
|                    | <i>N</i>            | <i>%</i>     | <i>N</i>            | <i>%</i>     | <i>N</i>             | <i>%</i>     |
| Hasta 24 años      | 6                   | 9,3          | 95                  | 33,0         | 101                  | 28,6         |
| Entre 25 y 29 años | 9                   | 13,8         | 72                  | 25,0         | 81                   | 22,9         |
| Entre 30 y 34 años | 21                  | 32,3         | 60                  | 20,8         | 81                   | 22,9         |
| Entre 35 y 39 años | 9                   | 13,8         | 27                  | 9,4          | 36                   | 10,2         |
| Entre 40 y 44 años | 14                  | 21,5         | 28                  | 9,7          | 42                   | 11,9         |
| 45 años y más      | 6                   | 9,2          | 6                   | 2,1          | 12                   | 3,4          |
| <b>TOTAL</b>       | <b>65</b>           | <b>100,0</b> | <b>288</b>          | <b>100,0</b> | <b>353</b>           | <b>100,0</b> |

Tal como era de esperar, la distribución por grupos de edad entre supervisores y supervisados muestra dos curvas diferenciables, los primeros se sitúan principalmente en rangos de edad superiores, quedando un tercio de los dependientes entre los más jóvenes, situación que se muestra inversa al otro extremo de la curva en la que un tercio de los supervisores superaba los 40 años, mientras que solamente uno de cada diez obreros lo hacía. Los promedios de edad refrendan este panorama, mientras que para los dependientes el promedio de edad fue de 29 años y 1 mes, los supervisores alcanzaron los 34 años y 7 meses de edad promedio. Como se mencionó, existen diferencias entre ambas fábricas, los supervisores son mayores en la planta de cartón y papel (39 años y 4 meses), mientras que en la procesadora de lácteos y alimentos son en promedio más jóvenes (31 años y 3 meses).

La tabla 6 muestra la distribución de la antigüedad de los participantes en la organización, el 50 por ciento del total había superado los 5 años de trabajo continuo. En el caso de la industria de papel y cartón el 70 por ciento superaba el

primer quinquenio, mientras solamente el 40 por ciento de los trabajadores de la industria láctea lo había hecho.

Tabla 6  
Distribución de los participantes por antigüedad y organización

| <i>ANTIGÜEDAD</i> | <i>Fábrica K</i> |          | <i>Industria L</i> |          | <i>Total Muestra</i> |          |
|-------------------|------------------|----------|--------------------|----------|----------------------|----------|
|                   | <i>N</i>         | <i>%</i> | <i>N</i>           | <i>%</i> | <i>N</i>             | <i>%</i> |
| Hasta 1 año       | 3                | 2,7      | 51                 | 20,9     | 54                   | 15,3     |
| Entre 1 y 3 años  | 8                | 7,3      | 40                 | 16,4     | 48                   | 13,6     |
| Entre 3 y 5 años  | 22               | 20,2     | 54                 | 22,1     | 76                   | 21,5     |
| Entre 5 y 7 años  | 38               | 34,9     | 37                 | 15,2     | 75                   | 21,2     |
| Entre 7 y 9 años  | 27               | 24,8     | 60                 | 24,6     | 87                   | 24,6     |
| 9 y más años      | 11               | 10,1     | 2                  | 0,8      | 13                   | 3,7      |
| TOTAL             | 109              | 100,0    | 244                | 100,0    | 353                  | 100,0    |

El promedio de antigüedad en la organización se situó en 4 años y 10 meses para toda la muestra. Estableciéndose este mismo indicador en 6 años 1 mes en la planta de cartones y en 4 años 3 meses en la procesadora de lácteos. Nótese que así como el personal es mayor en edad promedio en una de las sub-muestras, le corresponde también una mayor antigüedad.

Esta misma variable analizada por rol de supervisión o no del trabajador, se presenta en la tabla 7 de la página siguiente.

Nuevamente encontramos dos curvas diferenciadas cuando se realiza el análisis por rol de supervisión o de dependiente. La antigüedad en la organización resulta ser un factor mucho más evidente que la edad a tiempo de recibir responsabilidades de supervisión, el 70% de los supervisores tienen más de siete años de antigüedad en

la empresa, el promedio fue de 7 años y 6 meses para los supervisores, mientras que para los dependientes fue de 4 años y 2 meses.

Tabla 7  
Distribución de los participantes por antigüedad y rol de supervisión

| <i>ANTIGÜEDAD</i> | <i>Supervisores</i> |              | <i>Dependientes</i> |              | <i>Total Muestra</i> |              |
|-------------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|----------------------|--------------|
|                   | <i>N</i>            | <i>%</i>     | <i>N</i>            | <i>%</i>     | <i>N</i>             | <i>%</i>     |
| Hasta 1 año       | 1                   | 1,5          | 53                  | 18,4         | 54                   | 15,3         |
| Entre 1 y 3 años  | 1                   | 1,5          | 47                  | 16,3         | 48                   | 13,6         |
| Entre 3 y 5 años  | 6                   | 9,2          | 70                  | 24,3         | 76                   | 21,5         |
| Entre 5 y 7 años  | 9                   | 13,8         | 66                  | 22,9         | 75                   | 21,2         |
| Entre 7 y 9 años  | 37                  | 56,9         | 50                  | 17,4         | 87                   | 24,6         |
| 9 y más años      | 11                  | 16,9         | 2                   | 0,7          | 13                   | 3,7          |
| <b>TOTAL</b>      | <b>65</b>           | <b>100,0</b> | <b>288</b>          | <b>100,0</b> | <b>353</b>           | <b>100,0</b> |

Puede afirmarse que se trató con una población de mediana edad –en términos laborales– y con una antigüedad suficiente como para asegurar el dominio de las habilidades relativas a su trabajo.

Nótese que la muestra de estudio corresponde mayormente a personas adultas de género masculino, con experiencia de varios años en el mismo entorno laboral a quienes se puede clasificar como adultos laboralmente maduros. No obstante, también se incluyen participantes suficientemente jóvenes o mayores como para representar la diversidad necesaria, incorporando un amplio rango de antigüedad que agrega variedad de experiencias, tareas y funciones.

***c) Ambiente de relevamiento***

La toma de datos tuvo lugar en las instalaciones de cada una de las factorías (situadas en el Municipio de El Alto, en la región metropolitana de la ciudad de Nuestra Señora de La Paz). Ambas empresas mantienen presencia en el mercado local y son reguladas por las autoridades de fiscalización correspondientes. Las instalaciones de ambas factorías poseen ambientes de trabajo propios de su rubro con las condiciones de seguridad industrial y salud ocupacional establecidas por las regulaciones locales.

Los datos obtenidos para el presente estudio vienen de un relevamiento de campo en ‘ambiente abierto’, en el que el control de variables debió ser establecido mediante instrucciones uniformes preparadas previamente a la captura de la información. La invitación a participar a los sujetos se realizó sobre la base de listados del personal asignado a los diferentes puestos de trabajo en los días señalados.

En ambos casos, el relevamiento tuvo lugar en un área social denominada ‘comedor de empleados’ que contaba con mesas y sillas cómodas, así los participantes pudieron responder a los cuestionarios con suficiente grado de privacidad y sin mayores distracciones o interferencias. La captura de datos tuvo lugar durante los periodos de descanso o refrigerio programados. Asimismo, el investigador prestó asistencia directa para clarificar dudas, contestar preguntas o responder otras inquietudes de los participantes. Con esta forma de aplicación se aseguró que las respuestas fueron dadas por los propios sujetos en todos los casos.

### **3.2 Variables de estudio y diseño de la investigación**

#### ***a) Variables de estudio***

Como se señaló en el acápite sobre el propósito y objetivos de la investigación, en el presente trabajo se estudian dos grupos de variables: a) psicológicas – específicamente actitudinales–, b) socio-demográficas y de la organización, definidas con detalle en el capítulo de revisión teórica anterior.

Las variables Psicológicas/Actitudinales fueron: Compromiso en la organización (Afectivo, de Continuación y Normativo, organizado por Perfiles de Compromiso), Relación de Intercambio Líder-Miembro (Calidad de la Supervisión, y Satisfacción Laboral (Intrínseca y Extrínseca).

Las variables Socio-demográficas fueron individuales consideradas en nuestro estudio: Edad y Género.

- Para la variable edad, medida en años, se emplearon grupos de edad asociados en rangos de cinco años.

En cuanto a las variables socio-demográficas de la organización fueron: Antigüedad, Área de Trabajo y Posición Jerarquía.

- Para la variable antigüedad, medida en años desde el ingreso a la organización, se emplearon grupos de edad asociados en rangos de tres años.

- Tanto el área de trabajo como la posición jerárquica en la organización respondieron a las estructuras de la organización vigentes.

Las variables estudiadas son en esencia ordinales y se prestan con facilidad a los análisis estadísticos de tipo no-paramétrico.

### ***b) Diseño de la investigación***

Se optó por realizar una investigación de tipo descriptivo, de naturaleza cuantitativa y de carácter seccional, con el propósito de hacer evidentes algunas interacciones entre los constructos estudiados (Namakforoosh, 2000).

## **3.3 Instrumentos y procedimiento.**

### ***a) Instrumentos empleados***

En el presente estudio se empleó un cuestionario que integró tres herramientas para la captura de datos, una para valorar el constructo ‘Compromiso en la Organización’, otra para determinar la ‘Relación de Intercambio Supervisor-supervisado’ (Calidad de la Supervisión) y una tercera para establecer la ‘Satisfacción Laboral’. Las características son descritas a continuación.

**Cuestionario de Compromiso con la Organización.** La variable de Compromiso en la Organización (CO), se midió empleando el cuestionario

desarrollado por Meyer y Allen (1997)<sup>18</sup>. Los reactivos fueron traducidos al idioma español, adaptados al medio local, alineados con la versión de Arciniega y Gonzales (2006). El instrumento presentó 27 reactivos que exploraron los 3 componentes del compromiso: afectivo, continuación y normativo, cada uno de los cuales con 9 afirmaciones, 5 de ellas respondían a una polaridad positiva y 4 a la negativa. Las respuestas debían ser dadas marcando una casilla en una escala Likert 7, cuyas etiquetas de los extremos correspondían a ‘Muy en Desacuerdo’ (1) y a ‘Muy de Acuerdo’ (7); (ver figura 8; ver anexos).

Figura 8. Escala de respuestas Likert-7

|                          |   |   |                 |                       |   |   |
|--------------------------|---|---|-----------------|-----------------------|---|---|
| 1                        | 2 | 3 | 4               | 5                     | 6 | 7 |
| <i>Muy en Desacuerdo</i> |   |   | <i>Indeciso</i> | <i>Muy de Acuerdo</i> |   |   |

Fields (2002, pág. 51) refiere estudios que consignan los valores del coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach para la sub-escala de Compromiso de Continuación entre 0,69 y 0,84; este mismo índice para el Compromiso Normativo se movió entre 0,65 y 0,83. Según el mismo autor los valores de alfa para el Compromiso Afectivo oscilaron entre 0,77 y 0,88, mientras que Loi, Lai y Lam (2012) señalaron haber encontrado para este componente valores de alfa entre 0,80 y 0,83 dependiendo de la posición jerárquica; Lapointe, Vandenberghe y Boudrias (2013) indicaron haber estimado valores de entre 0,88 y 0,93. Para los tres componentes la validez fue establecida recurriendo a muestra múltiples confirmatorias y análisis factoriales (Meyer y Allen, 1997, págs. 120-121; Fields, 2002). En la presente

<sup>18</sup> Tal como se presenta en el libro Commitment at the Workplace, Meyer y Allen (1997)

aplicación se obtuvieron los siguientes índices alfa de Cronbach: 0,697 para CA, 0,623 para CC y 0,637 para CN los cuales eran bajos aunque aceptables.

**Escala de Calidad de la Supervisión.** El instrumento para evaluar la Calidad de la Relación Supervisor-Colaborador (L-MX) estuvo compuesto por 7 reactivos que debieron ser respondidos en referencia a ‘mi inmediato superior’. Los reactivos fueron traducidos de Graen y Uhl-Bien (1995) y alineados con la versión española empleada por Rosa y Navarro (2010). El cuestionario debía ser respondido marcando sobre una escala de Likert 7, con diferentes etiquetas, de acuerdo al sentido del reactivo, yendo de ‘Raramente’, ‘En absoluto’, ‘Ninguna’, ‘Muy en desacuerdo’ y ‘Muy mala’ con valor ordinal de (1), a ‘Muy frecuentemente’, ‘En gran medida’, ‘Totalmente’, ‘Muy alta’, ‘Muy de acuerdo’ y ‘Muy buena’ con valor de (7); (ver anexos).

Según Restubog, Bordia, Tang y Krebs (2010, pág. 427) los índices alfa de Cronbach para la Escala LMX en tres diferentes muestras oscilaron entre 0,74 y 0,96. Volmer, Spurk y Niessen (2012, pág. 460) por su parte obtuvieron un índice Alfa de 0,86; mientras que Harris, Ni y Kirkman (2014) encontraron un índice de confiabilidad de 0,85 (pág. 319). Según estos mismos autores, en las tres investigaciones señaladas la validez estuvo respaldada y sustentada por procedimientos y muestras de diversos ámbitos de la organización. El valor para el alfa de Cronbach para la aplicación actual fue de 0,785.

**Cuestionario de Satisfacción Laboral General.** El instrumento para valorar la Satisfacción Laboral propuesto originalmente por Warr, Cook y Wall (Cook, Hepworth, Wall y Warr, 1981; Fields, 2002) desplegó 15 reactivos que

exploraron 2 factores: intrínsecos (7) y extrínsecos (8), todos con polaridad positiva, las respuestas debían ser completas marcando en una escala Likert 7, cuyas etiquetas de los extremos correspondían a ‘Muy en Desacuerdo’ (1) y a ‘Muy de Acuerdo’ (7); (ver anexos).

En términos de confiabilidad de este cuestionario Fields (2002, pág. 27) documenta la presencia de valores que –en diferentes investigaciones– oscilaron entre 0,80 y 0,91 para el alfa de Cronbach. Mientras que la validez fue establecida en estudios realizados en una amplia gama de poblaciones desde inicios de la década de los noventa. En la actual aplicación se obtuvo un índice alfa de 0,886.

Al iniciar la recopilación de información, se presentaron las instrucciones, las declaraciones éticas de la investigación y las recomendaciones para responder ambos cuestionarios, seguidas por una carátula mediante la cual se recogió la información socio-demográfica y de la organización necesaria para los cruces de variables (ver anexos).

#### ***b) Procedimiento general***

Tal como se expuso en párrafos anteriores, para el relevamiento y proceso de datos se concibieron las siguientes etapas, que se ejecutaron en el orden que describe a continuación.

Tabla 8

Descripción de los procedimientos aplicados

| <b>ACTIVIDAD</b>           | <b>DESCRIPCIÓN</b>  |
|----------------------------|---|
| SELECCIÓN DE PARTICIPANTES | Se llevó adelante la búsqueda e identificación y selección de organizaciones en las cuales llevar adelante el estudio, explorando la disponibilidad de acceso a los empleados bajo los criterios indicados.   |
| RELEVAMIENTO DE DATOS      | Una vez recibidas las autorizaciones (de los Directores de este Trabajo Doctoral y de los Responsables de Recursos Humanos de las organizaciones), se organizó la aplicación del cuestionario de Compromiso en la organización, de la escala de Calidad de la Relación Líder-Miembro y del Cuestionario de Satisfacción Laboral en las poblaciones indicadas.   |
| CODIFICACIÓN Y DEPURACIÓN  | Cada una de las boletas fue revisada en el terreno al recibirla, de modo que no faltase información clave. Una vez que se completó el relevamiento en ambas organizaciones, se procedió a codificar y depurar la información, concluyendo con una base de datos.  |
| ANÁLISIS ESTADÍSTICO       | Luego de la codificación, transcripción y depuración de los datos se procedió al análisis estadístico empleando el paquete SPSS-v21 (comercializado por IBM como PAWS®).  |
| PREPARACIÓN DE RESULTADOS  | Se prepararon resultados, frecuencias y tablas de contingencia para reportar. Se usaron indicadores estadísticos descriptivos paramétricos y no-paramétricos. Asimismo, se calcularon valor <u>t de Student</u> o el <u>Análisis de la Varianza</u> para determinar diferencias entre ambas muestras, la prueba <u>Chi Cuadrado</u> ( $\text{Chi}^2$ ) para establecer relaciones en las variables de las tablas de contingencia, |

|  |   |
|--|---|
|  | los índices de <u>Pearson</u> (r) o <u>Spearman</u> (rho) para determinar correlaciones y el índice <u>d de Somers</u> para establecer la direccionalidad de la variable.                                 |
| ANÁLISIS Y PREPARACIÓN DE CONCLUSIONES | Cada tabla fue objeto de revisión y estudio con la finalidad de establecer resultados para reportar, y arribar a conclusiones que permitan tomar decisiones en el contexto de la gestión de las personas. |

De este modo, se establecieron las directrices para la presente investigación. Se trabajó con una muestra diversa en términos de edad y antigüedad que permitirá estudiar las relaciones entre las variables y constructos, respondiendo al objetivo y a las hipótesis de la investigación.

## **CAPÍTULO IV.**

### **RESULTADOS**

Con la finalidad de realizar un análisis de datos que coincida con la línea conceptual que se plantea en el propósito de la investigación, se presentarán los hallazgos en la siguiente secuencia:

- Compromiso en la organización (general, por componentes y perfiles), que responden a la Hipótesis 1.
- Satisfacción Laboral (general, extrínseca e intrínseca), que atienden las Hipótesis 2 y 3.
- Índice de relación entre Supervisor y Supervisado (L-MX), que respalda la Hipótesis 4.
- Correlaciones entre las variables en estudio, complementando los análisis para las cuatro hipótesis del estudio.

A continuación se exponen los resultados del procesamiento de los datos contenidos en 353 boletas respondidas por los empleados de las dos factorías estudiadas, quienes desarrollaban sus actividades distribuidos en 54 grupos de trabajo. Se ofrecerán resultados adicionales de ambas organizaciones como si

conformaran una muestra intencional, sin embargo los hallazgos serán expuestos y analizados también de manera desagregada por factoría (109 sujetos en la Fábrica K y 244 en la Industria L) esto con el fin de establecer comparaciones y hacer evidente tanto similitudes como diferencias entre los grupos estudiados.

#### ***4.1 El compromiso con la organización en la población de estudio***

Los tres acápite siguientes ofrecen la evidencia requerida para atender la Hipótesis 1 de manera directa y las Hipótesis 2 y 3 de modo indirecto, cuantificando cada uno de los componentes del compromiso y la conformación de perfiles.

##### ***a) Compromiso general***

Como se señaló en la revisión de la literatura realizada, los primeros investigadores del compromiso concibieron el constructo como unidimensional. Para obtener un índice general similar a aquellos iniciales promediamos las respuestas dadas a todos los reactivos de la escala, obteniendo un valor único para el Compromiso General y así obtener sus parámetros estadísticos (ver tabla 9).

Tabla 9

Análisis descriptivo de la variable Compromiso por sub-muestra

| <b><i>Compromiso General</i></b> | <b><i>Media</i></b> | <b><i>D.S.</i></b> | <b><i>Mediana</i></b> | <b><i>Moda</i></b> | <b><i>Máximo</i></b> | <b><i>Mínimo</i></b> |
|----------------------------------|---------------------|--------------------|-----------------------|--------------------|----------------------|----------------------|
| Fábrica K                        | 4,91                | 0,67               | 4,78                  | 4,74               | 6,56                 | 3,52                 |
| Industria L                      | 4,43                | 0,69               | 4,39                  | 4,33               | 6,41                 | 1,56                 |
| <b>TOTAL</b>                     | 4,58                | 0,72               | 4,48                  | 4,30               | 6,56                 | 1,56                 |

La media aritmética para el total de las muestras se situó en un valor de 4,58 mientras que la mediana alcanzó 4,48 y un 4,30 la moda, con esta información primaria puede establecerse que el compromiso del grupo estudiado se situó –en promedio– entre las categorías de respuesta ‘indeciso’ y ‘ligeramente a favor’, recuérdese que se trabajó con una escala Likert-7 (ver figura 8).

Además, la relación entre los indicadores de tendencia central no resultó favorable al compromiso en tanto la mediana se ubicó por debajo del promedio y la moda detrás de ambas, denotando la inclinación de la curva en dirección de las respuestas de desacuerdo. La distribución de datos de tendencia central y la inclinación de la curva se repite de manera similar en ambas fábricas. De acuerdo con los datos obtenidos de la tabla 9 podemos observar que los promedios de compromiso entre ambas empresas no parecen ser similares.

Con el fin de determinar la existencia de diferencias significativas entre ambas muestras realizamos una prueba de diferencia de medias. En el análisis comparativo entre las fábricas, el índice de compromiso general en la Fábrica K resulta superior al de la Industria L, la prueba entregó un valor t de Student de 5,996 con una significación de 0,00 señalando que, con certeza, se trató con dos grupos diferentes (a tiempo de demostrar compromiso general).

En la tabla 10, para facilitar la revisión detallada de algunas de las respuestas de Compromiso General se expone el promedio y el índice de dispersión para los reactivos correspondientes.

Tabla 10  
Puntajes de compromiso más altos y más bajos por pregunta

| No.                       | Enunciado   | Promedio | D.S. | Componente   |
|---------------------------|---|----------|------|--------------|
| <b>Puntajes más altos</b> |   |          |      |              |
| Preg.2                    | Aprendí a creer en el valor de ser leal a la organización en la que se trabaja                                  | 5,43     | 1,51 | Normativo    |
| Preg.15                   | Esta organización merece toda mi lealtad  | 5,26     | 1,66 | Normativo    |
| Preg.1                    | Esta organización significa mucho para mí   | 5,22     | 1,68 | Afectivo     |
| Preg.11                   | No dejara esta organización ahora, porque tengo un sentido de lealtad hacia la gente que trabaja aquí           | 5,19     | 1,55 | Normativo    |
| Preg. 4                   | Dejar de trabajar aquí, demandaría un considerable sacrificio personal porque perdería los beneficios que tengo | 5,17     | 1,65 | Continuación |
| <b>Puntajes más bajos</b> |   |          |      |              |
| Preg.10                   | No sería muy costoso para mí dejar esta organización en un futuro cercano                                       | 4,14     | 1,89 | Continuación |
| Preg.23                   | Creo que fácilmente me vincularía a otra organización como lo hice con ésta                                     | 3,70     | 1,82 | Afectivo     |
| Preg.18                   | Continúo trabajando en esta organización por la escasez de alternativas disponibles en el mercado               | 3,56     | 1,76 | Continuación |
| Preg.24                   | Consideraría renunciar a mi actual trabajo si se presentase una mejor opción                                    | 3,31     | 1,85 | Continuación |
| Preg.6                    | A esta organización le doy más de lo que recibo de ella   | 3,26     | 1,83 | Normativo    |

Las elecciones favorables estuvieron relacionadas con la lealtad y el valor que los participantes otorgan a su relación con la organización (como un todo), de manera adicional se hizo referencia al reconocimiento de una eventual pérdida de beneficios en caso de abandonar la empresa. La variedad de componentes estuvo presente entre los índices más altos, con predominio normativo.

Al otro extremo de la tabla, las opciones que despertaron reacciones menos entusiastas fueron las que hacían referencia a las pocas oportunidades de empleo en el mercado, a la factibilidad de generar vínculos afectivos nuevamente y a la percepción de mantener intercambios inequitativos con la empresa, elementos que hacen al componente de Continuación.

La Fábrica K presenta índices de compromiso más elevados que la Industria L, la diferencia entre ambas es sustantiva. En promedio el compromiso general tiende a

ser débil o indeciso, sin embargo existe hay una proporción relevante de trabajadores que sí manifiesta estar de algún modo comprometido con su organización.

***b) El Compromiso como constructo multidimensional***

Al hacer referencia a los lazos que desarrollan los empleados con la empresa en la que trabajan, con el avance de la investigación, se amplió el espectro de análisis proponiendo distinguir modos diversos de generar y mantener el compromiso de las personas con la organización. En el modelo propuesto por Meyer y Allen se concibieron tres componentes: afectivo, de continuación (conveniencia) y un tercero de tipo normativo, los autores mencionados afirman, y la evidencia disponible demuestra, que cada uno de los componentes se comporta como un constructo independiente.

En tanto la escala empleada ofrece nueve reactivos para cada componente, éstos fueron promediados y esos datos procesados en busca de indicadores estadísticos descriptivos, los hallazgos se presentan en la tabla 11.

Tabla 11

Análisis descriptivo de la variable Compromiso en la Organización

| <b><i>Componentes</i></b> | <b><i>Media</i></b> | <b><i>D.S.</i></b> | <b><i>Mediana</i></b> | <b><i>Moda</i></b> | <b><i>Máximo</i></b> | <b><i>Mínimo</i></b> |
|---------------------------|---------------------|--------------------|-----------------------|--------------------|----------------------|----------------------|
| Compromiso Afectivo       | 4,64                | 0,91               | 4,56                  | 4,33               | 7,00                 | 1,44                 |
| Compromiso Continuación   | 4,49                | 0,79               | 4,44                  | 4,56               | 6,33                 | 1,89                 |
| Compromiso Normativo      | 4,61                | 0,81               | 4,56                  | 4,33               | 7,00                 | 1,33                 |

Comparativamente –con el índice general ya expuesto– la forma en que se distribuyeron los datos señala mayor diversidad. Destaca el valor de la media aritmética que el grupo alcanza en Compromiso Afectivo seguido por el nivel demostrado en Compromiso Normativo, en ambos casos el orden de ubicación de sus indicadores es similar en tanto el valor promedio se sitúa por encima de las respectivas mediana y moda.

En el caso del Compromiso de Continuación, la moda se sitúa por encima de la media y la mediana y presenta una desviación típica más baja, denotando menor dispersión de las respuestas (por tanto mayor uniformidad en el grupo).

Adicionalmente en los componentes Afectivo y Normativo se reportan respuestas que alcanzan el índice máximo de la escala Likert-7, siendo menos entusiasta la respuesta en el componente de Continuación.

Con la finalidad de ilustrar los argumentos a los que se hizo referencia en las diferentes preguntas de la escala y considerando que cada componente fue valorado a través de nueve preguntas, se presentarán los tres reactivos en los que se observaron los promedios más elevados y aquellos tres que presentaron los promedios más bajos (ver tabla 12).

Las preguntas que recibieron respuestas comparativamente más intensas en la escala de Compromiso Afectivo se relacionaron con la identificación y la ligazón personal del empleado con la organización, con la imagen simbólica de estar afiliado y asumir los desafíos de la organización como propios.

Tabla 12

## Puntajes de Compromiso Afectivo más altos y más bajos por pregunta

| No.                       | Enunciado   | Promedio | D.S. |
|---------------------------|---|----------|------|
| <b>Puntajes más altos</b> |   |          |      |
| Preg.1                    | Esta organización significa mucho para mí                                   | 5,22     | 1,68 |
| Preg.19                   | Siento que tengo "bien puesta la camiseta" de esta organización             | 5,11     | 1,58 |
| Preg.17                   | Realmente siento los problemas de esta organización como si fueran míos     | 4,88     | 1,71 |
| <b>Puntajes más bajos</b> |   |          |      |
| Preg.25                   | No tengo un fuerte sentido de pertenencia hacia esta organización           | 4,37     | 1,81 |
| Preg.13                   | No siempre es necesario "llevar puesta la camiseta" de la organización      | 4,20     | 1,93 |
| Preg.23                   | Creo que fácilmente me vincularía a otra organización como lo hice con ésta | 3,70     | 1,82 |

Nótese que las preguntas que despertaron reacciones menos entusiastas coincidieron con hacer evidentes las dudas de los empleados respecto a la pertenencia y están formuladas con polaridad negativa.

A continuación se profundiza en la revisión de los datos con la apertura de los resultados del componente afectivo por sub-muestra: para la Fábrica K y la Industria L (ver tabla 13).

Tabla 13

## Análisis descriptivo de la variable Compromiso Afectivo por sub-muestra

| <i>Compromiso Afectivo</i> | <i>Media</i> | <i>D.S.</i> | <i>Mediana</i> | <i>Moda</i> | <i>Máximo</i> | <i>Mínimo</i> |
|----------------------------|--------------|-------------|----------------|-------------|---------------|---------------|
| Fábrica K                  | 5,06         | 0,85        | 5,00           | 4,22        | 6,67          | 3,56          |
| Industria L                | 4,46         | 0,87        | 4,44           | 4,34        | 7,00          | 1,44          |
| <b>TOTAL</b>               | 4,64         | 0,91        | 4,56           | 4,33        | 7,00          | 1,44          |

Nótese que en este tipo de compromiso son las respuestas de la Industria K las que presentan mayor intensidad, al mismo tiempo que el personal de la Industria L destaca por la amplitud del rango de sus respuestas (máximas más altas y mínimas

más bajas). La prueba t de Student aplicada a las sub-muestras entregó un valor de 6,001 con una significación de 0,00 señalando que los promedios indican que trató con dos grupos diferentes en sus respuestas de compromiso afectivo.

Respecto al Compromiso de Continuación (instrumental), destacan por su intensidad las respuestas que hacen referencia a la conexión de las personas con su trabajo en términos de: voluntariedad (deseo), necesidad y conveniencia práctica. Estas consideraciones corresponden a una dimensión reconocida en un sub-componente llamado de alto costo percibido<sup>19</sup>, apreciación que se presenta a tiempo de considerar dejar el empleo y perder beneficios o privilegios.

Mientras que las respuestas más débiles hacen mayor referencia a la segunda dimensión del sub-componente, que se relaciona con la percepción de falta de oportunidades en el mercado<sup>20</sup>, en la tabla 14 se exponen los resultados señalados.

Tabla 14

Puntajes de Compromiso de Continuación más altos y más bajos por pregunta

| No.                       | Enunciado   | Promedio | D.S. |
|---------------------------|---|----------|------|
| <b>Puntajes más altos</b> |   |          |      |
| Preg. 4                   | Dejar de trabajar aquí, demandaría un considerable sacrificio personal porque perdería los beneficios que tengo | 5,17     | 1,65 |
| Preg.20                   | Para mí, permanecer en esta organización es tanto una necesidad como un deseo                                   | 5,03     | 1,54 |
| Preg.14                   | Quedarme en esta organización es tanto una necesidad como un deseo  | 5,02     | 1,60 |
| <b>Puntajes más bajos</b> |   |          |      |
| Preg.10                   | No sería muy costoso para mí dejar esta organización en un futuro cercano                                       | 4,14     | 1,89 |
| Preg.18                   | Continúo trabajando en esta organización por la escasez de alternativas disponibles en el mercado               | 3,56     | 1,76 |
| Preg.24                   | Consideraría renunciar a mi actual trabajo si se presentase una mejor opción                                    | 3,31     | 1,85 |

<sup>19</sup> High cost, continuance commitment

<sup>20</sup> Low opportunities continuance commitment

Con este grupo de reactivos se abordan abiertamente situaciones relacionadas con permanecer o no en el empleo en conexión con las limitadas oportunidades que el mercado ofrece. La apertura de este mismo componente para cada una de las factorías se expone en la tabla 15.

Como se puede apreciar el componente de Continuación del compromiso con la organización en el caso de ambas fábricas refleja puntajes menos extremos y menor desviación típica, denotando que los empleados encuestados aunque tienden a converger en sus respuestas en esta dimensión, todavía se muestran como dos muestras diferentes.

La prueba t de Student para el componente de Continuación entre ambas organizaciones arrojó un valor de 3,450 con significación al 0,01 indicando que se trató con dos grupos estadísticamente independientes.

Tabla 15

Análisis de la variable Compromiso de Continuación por sub-muestra

| <i>Compromiso Continuación</i> | <i>Media</i> | <i>D.S.</i> | <i>Mediana</i> | <i>Moda</i> | <i>Máximo</i> | <i>Mínimo</i> |
|--------------------------------|--------------|-------------|----------------|-------------|---------------|---------------|
| Fábrica K                      | 4,70         | 0,70        | 4,56           | 4,57        | 6,33          | 3,33          |
| Industria L                    | 4,39         | 0,81        | 4,44           | 4,56        | 6,32          | 1,89          |
| <b>TOTAL</b>                   | 4,49         | 0,79        | 4,44           | 4,56        | 6,33          | 1,89          |

Este es el factor en el que ambas sub-muestras se diferencian menos, sin embargo la dispersión de las respuestas es mayor en la Industria L.

En la tabla 16 se presentan las preguntas que merecieron las respuestas más y menos intensas para el componente Normativo del compromiso.

Tabla 16  
Puntajes de Compromiso Normativo más altos y más bajos por pregunta

| No.                       | Enunciado   | Promedio | D.S. |
|---------------------------|---|----------|------|
| <b>Puntajes más altos</b> |   |          |      |
| Preg.2                    | Aprendí a creer en el valor de ser leal a la organización en la que se trabaja                        | 5,43     | 1,51 |
| Preg.15                   | Esta organización merece toda mi lealtad  | 5,26     | 1,66 |
| Preg.11                   | No dejara esta organización ahora, porque tengo un sentido de lealtad hacia la gente que trabaja aquí | 5,19     | 1,55 |
| <b>Puntajes más bajos</b> |   |          |      |
| Preg.26                   | Me sentiría culpable si dejara esta organización ahora  | 4,37     | 1,83 |
| Preg.22                   | Es insensato "querer ser un empleado incondicional" de la organización en la que se trabaja           | 4,15     | 1,66 |
| Preg.6                    | A esta organización le doy más de lo que recibo de ella   | 3,26     | 1,83 |

Como se puede observar, la lealtad hacia la organización es el argumento más recurrido a tiempo de profesar compromiso. Mientras que son los sentimientos asociados con algún grado de culpa (por no cumplir) y la percepción de relaciones inequitativas los factores que disminuyen la intensidad de este tipo de respuestas. Nótese que en este caso, preguntas formuladas con polaridad negativa se encuentran en ambas áreas (puntajes más altos y más bajos) de la tabla 16, cuestionando el aserto que los enunciados en negativo tendrían necesariamente un efecto inductor sobre la respuesta.

A la luz de los datos de la tabla 17 puede reconocerse que el comportamiento del compromiso de Normativo resultó ser similar al Afectivo. La Industria L se encuentra en los indicadores de tendencia central por debajo de los de la Fábrica K, fenómeno que ha sido prácticamente una constante en este estudio.

Tabla 17

Análisis descriptivo de la variable Compromiso Normativo por sub-muestra

| <i>Compromiso Normativo</i> | <i>Media</i> | <i>D.S.</i> | <i>Mediana</i> | <i>Moda</i> | <i>Máximo</i> | <i>Mínimo</i> |
|-----------------------------|--------------|-------------|----------------|-------------|---------------|---------------|
| Fábrica K                   | 4,97         | 0,77        | 5,00           | 5,33        | 6,78          | 2,78          |
| Industria L                 | 4,46         | 0,78        | 4,34           | 4,33        | 7,00          | 1,33          |
| <b>TOTAL</b>                | 4,61         | 0,81        | 4,56           | 4,33        | 7,00          | 1,33          |

En ambos grupos se pueden observar respuestas que se acercan al máximo de la escala propuesta. La prueba t de Student para comparar medias de muestras independientes en este caso entregó un valor 5,671 significativo al 0,00 indicando que efectivamente se trata de dos muestras independientes.

En resumen, como resultado del análisis de las medidas de tendencia central y de dispersión el Compromiso en la organización tanto como constructo unidimensional o tridimensional (por componentes) no muestra una elevada intensidad de respuesta en las fábricas estudiadas, es un hecho que se diferencian entre ellas en cuanto a la intensidad de respuesta. El componente afectivo destaca en la comparación de los promedios respecto a los otros, las respuestas de compromiso normativo quedan en segundo lugar, mientras que el compromiso de continuación se sitúa en el último lugar. Las dos factorías difieren también en su respuesta por componente, en todos los casos la Fábrica K aventaja a la Industria L, sin embargo la dispersión de datos es más evidente en este último caso.

*c) Los perfiles de compromiso*

Según vimos en el capítulo de revisión de la literatura, uno de los métodos frecuentemente empleados para identificar Perfiles de Compromiso es recurrir al valor de la Mediana como punto de corte, dando como resultado que los puntajes individuales que superen dicho parámetro formarán alguno de los siete perfiles de compromiso o en su defecto se optará por la categoría ‘no comprometido’.

El resultado de la aplicación del proceso indicado a la muestra y los subgrupos se presenta en la tabla 18. La mitad (49,6%) de los trabajadores de la muestra estudiada, independientemente de su categoría (supervisor o supervisado) pudo ser clasificado en alguno de los Perfiles de Compromiso.

Tabla 18

Perfiles de Compromiso entre los participantes, por factoría

| <i>Perfil de Compromiso</i> | <i>Fábrica K</i> |              | <i>Industria L</i> |              | <i>Total Muestra</i> |              |
|-----------------------------|------------------|--------------|--------------------|--------------|----------------------|--------------|
|                             | <i>N</i>         | <i>%</i>     | <i>N</i>           | <i>%</i>     | <i>N</i>             | <i>%</i>     |
| Compromiso Pleno            | 30               | 27,5         | 21                 | 8,6          | 51                   | 14,4         |
| Afectivo Dominante          | 3                | 2,8          | 11                 | 4,5          | 14                   | 4,0          |
| Continuación Dominante      | 10               | 9,2          | 28                 | 11,5         | 38                   | 10,8         |
| Normativo Dominante         | 7                | 6,4          | 17                 | 7,0          | 24                   | 6,8          |
| Afectivo-Continuación       | 4                | 3,7          | 16                 | 6,6          | 20                   | 5,7          |
| Afectivo-Normativo          | 11               | 10,1         | 6                  | 2,5          | 17                   | 4,8          |
| Continuación-Normativo      | 2                | 1,8          | 9                  | 3,7          | 11                   | 3,1          |
| No Comprometido             | 42               | 38,5         | 136                | 55,7         | 178                  | 50,4         |
| <b>TOTAL</b>                | <b>109</b>       | <b>100,0</b> | <b>244</b>         | <b>100,0</b> | <b>353</b>           | <b>100,0</b> |

La proporción de empleados que resultaron clasificados en la categoría ‘No Comprometido’, llegó hasta la mitad de toda la muestra. En la Fábrica K esta proporción de quienes indicaron no mantener lazos suficientemente fuertes con la

organización fueron solamente de un tercio (38,5%), mientras que se encontraron en esta situación más de la mitad (55,7%) entre los trabajadores de la Industria Láctea.

Por otra parte, un 14,4% del total clasificó por poseer lazos triples con la organización, un 13,6% presentó formas dobles de compromiso. Casi un 11 por ciento reconoció permanecer solamente por conveniencia, alrededor de un 7 por ciento afirmó mantenerse gracias a sus lazos de obligación moral, mientras que sólo un 4 por ciento reportó mantener exclusivamente un compromiso de tipo afectivo.

Con la finalidad de enfocarnos en los propósitos de este estudio, corresponde revisar estos mismos resultados diferenciados para supervisores y los dependientes ver la tabla 19. Un 56,9% de los supervisores reportó estar comprometido con la organización –bajo alguno de los perfiles–, mientras que cerca del 48 por ciento de los supervisados indicó mantener activo algún tipo de vínculo con la organización.

A la luz de los resultados de la tabla siguiente (tabla 19), una cuarta parte (26,2%) de los supervisores y una quinta parte (20,6%) de los supervisados indicó mantener lazos simples con la empresa (lazos de un solo componente).

Dentro de este grupo un 10,8% de supervisores y supervisados mantenían vínculos de conveniencia, esto es, que se quedaban en la organización preferentemente por no perder los beneficios que recibían y por la percepción de falta de oportunidades en el mercado laboral.

Tabla 19

## Perfiles de compromiso entre supervisores y supervisados

| <i>Perfil de Compromiso</i> | <i>Supervisores</i> |              | <i>Dependientes</i> |              | <i>Total Muestra</i> |              |
|-----------------------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|----------------------|--------------|
|                             | <i>N</i>            | <i>%</i>     | <i>N</i>            | <i>%</i>     | <i>N</i>             | <i>%</i>     |
| Compromiso Pleno            | 13                  | 20,0         | 38                  | 13,2         | 51                   | 14,4         |
| Afectivo Dominante          | 4                   | 6,2          | 10                  | 3,5          | 14                   | 4,0          |
| Continuación Dominante      | 7                   | 10,8         | 31                  | 10,8         | 38                   | 10,8         |
| Normativo Dominante         | 6                   | 9,2          | 18                  | 6,3          | 24                   | 6,8          |
| Afectivo-Continuación       | 3                   | 4,6          | 17                  | 5,9          | 20                   | 5,7          |
| Afectivo-Normativo          | 3                   | 4,6          | 14                  | 4,9          | 17                   | 4,8          |
| Continuación-Normativo      | 1                   | 1,5          | 10                  | 3,5          | 11                   | 3,1          |
| No Comprometido             | 28                  | 43,1         | 150                 | 52,1         | 178                  | 50,4         |
| <b>TOTAL</b>                | <b>65</b>           | <b>100,0</b> | <b>288</b>          | <b>100,0</b> | <b>353</b>           | <b>100,0</b> |

La siguiente respuesta en intensidad para los supervisores reveló que sus lazos con la organización eran de tipo normativo (9,2%). Por otra parte el 10,7% de los Supervisores y el 14,3% de los Supervisados habían desarrollado lazos dobles con su respectiva empresa.

En términos de proporción los dependientes no comprometidos superan en un 20% a los supervisores en la misma situación, sugiriendo algún grado de influencia relacionada con las líneas de jerarquía. A la luz de este análisis las probabilidades para un empleado dado se presentarían así: la probabilidad de no presentar compromiso alguno es del 50%, en segundo lugar se presentaría la probabilidad de desarrollar un vínculo triple (15% aproximadamente), mientras que mantener un vínculo doble sería una tercera opción (15% aproximadamente).

Esta forma de procesar los resultados permitió identificar una variedad de respuestas de compromiso en la mitad de los casos, en ambas muestras se observa

que están presentes todos los perfiles posibles (aunque algunos en proporciones muy bajas).

Más allá de confirmar la ausencia de respuestas de compromiso en una proporción importante de participantes, esta forma de clasificar las respuestas abre la puerta a un análisis que puede resultar útil a los gestores de recursos humanos en varios sentidos, tema que se abordará en el capítulo de discusión y conclusiones.

La pregunta que se presenta a continuación es si específicamente estos supervisores comprometidos (o no) supervisan –directamente– a obreros comprometidos (o no). Con la finalidad de construir el contexto en el que pueda analizarse esta relación, se procedió a establecer el alcance de la influencia de los supervisores en sus dependientes, identificando grupos y estableciendo si los miembros de dicho grupo coincidían en su respuesta con el inmediato superior.

Como resultado de este proceso de agrupamiento quedaron identificados 54 grupos y otros tantos supervisores efectivos. En caso de haberse reportado dos empleados para ese puesto se consideró que el más antiguo era quien ejercía como supervisor efectivo.

Tabla 20

Compromiso del supervisor del grupo por factoría

| <i>Supervisor</i> | <i>Fábrica K</i> |          | <i>Industria L</i> |          | <i>Total Muestra</i> |          |
|-------------------|------------------|----------|--------------------|----------|----------------------|----------|
|                   | <i>N</i>         | <i>%</i> | <i>N</i>           | <i>%</i> | <i>N</i>             | <i>%</i> |
| Comprometido      | 13               | 68,4     | 17                 | 48,6     | 30                   | 55,6     |
| No Comprometido   | 6                | 31,6     | 18                 | 51,4     | 24                   | 44,4     |
| TOTAL             | 19               | 100,0    | 35                 | 100,0    | 54                   | 100,0    |

Esta forma de cálculo de datos por grupo permite evidenciar dos fenómenos; primero, que en la distribución compromiso/no-compromiso de supervisores, confirma la tendencia de este grupo a manifestar –proporcionalmente– mayor niveles de compromiso, aunque las diferencias no sean altamente significativas. Segundo, que el balance de esta variable entre ambas factorías entrega un valor de  $\chi^2$  de 1,965 (1 gl, para 54 casos válidos; significación asintótica de 0,161), confirmando que la distribución del comportamiento de los supervisores entre ambas fábricas no es uniforme y que los supervisores de la Fábrica K manifiestan estar más ligados a su organización que sus homólogos de la Industria L.

A esta altura del análisis, corresponde relacionar los resultados del compromiso de los supervisores con el de sus dependientes en tanto miembros del grupo, llamando a este resultado ‘alineamiento’. Considerando que las proporciones de perfiles encontrados no permiten el alineamiento perfil a perfil, se optará por asumir alineamiento cuando se presenten respuestas de compromiso en cualquiera de los tipos de perfil estudiados.

A continuación se presentan datos grupales procesados con el siguiente criterio: se estableció caso por caso si el compromiso (o su ausencia) reportado por el dependiente coincidía –se alineaba– con el compromiso (o su ausencia) del respectivo supervisor, este número de coincidencias fue dividido entre el número de participantes y expresado en porcentaje.

El ejercicio permitió identificar una variedad de situaciones grupales, desde un conjunto de trabajadores en el que casi ninguno de los miembros concordaba –en compromiso– con su supervisor, hasta aquellos grupos (15 casos) en los que todos

los dependientes coincidían en presencia o ausencia de compromiso con sus supervisores (ver tabla 21).

Tabla 21

Alineamiento grupal del compromiso supervisor/supervisado

| <i>Razón de Alineamiento</i> | <i>Fábrica K</i> |              | <i>Industria L</i> |              | <i>Total Muestra</i> |              |
|------------------------------|------------------|--------------|--------------------|--------------|----------------------|--------------|
|                              | <i>N</i>         | <i>%</i>     | <i>N</i>           | <i>%</i>     | <i>N</i>             | <i>%</i>     |
| Hasta 25 %                   | 1                | 5,2          | 3                  | 8,6          | 4                    | 7,4          |
| 25 a 50%                     | 3                | 15,8         | 4                  | 11,4         | 7                    | 13,0         |
| 50 a 75%                     | 3                | 15,8         | 14                 | 40,0         | 17                   | 31,5         |
| 75% y más                    | 12               | 63,2         | 14                 | 40,0         | 26                   | 48,1         |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>19</b>        | <b>100,0</b> | <b>35</b>          | <b>100,0</b> | <b>54</b>            | <b>100,0</b> |

Solamente en cuatro grupos (7,4% del total de casos) se pudo observar muy bajos niveles de alineamiento en los que únicamente hasta un 25% de los miembros del grupo coincidían en la presencia/ ausencia de compromiso con su supervisor. En siete grupos (13%) se observaron proporciones relativamente bajas de coincidencia –esto es que entre el 25% y el 50%– con sus respectivos supervisores. En aproximadamente el 80% de los grupos el alineamiento se manifestó por arriba del 50%, de estos casi la mitad de los grupos el superó el 75%.

La tabla de contingencia para 54 casos válidos (con 3 gl) presentó un valor de  $\chi^2$  igual a 4,027 con un nivel de significación asintótica de 0,259 nuevamente se confirma que cada factoría se comporta de manera idiosincrática.

Un cuestionamiento adicional emerge respecto a forma en que se distribuye el grado de alineamiento cuando el supervisor está comprometido y cuando no lo está.

La tabla siguiente presenta esa apertura de datos.

En este primer cruce de variables fue posible establecer la forma en que 353 empleados presentan diferentes perfiles de compromiso, encontrándose todas las variantes que van de muy comprometido (triple lazo) hasta no comprometido (ningún vínculo), sin embargo, un análisis más enfocado en la relación supervisado/supervisor demanda que se conciba el compromiso de cada uno de los 288 dependientes dentro de su respectivo grupo de trabajo y relativizado al compromiso del supervisor directo en ejercicio.

Tabla 22

Alineamiento de los dependientes con el compromiso del supervisor

| <i>Razón de Alineamiento</i> | <i>Supervisor</i>   |              |                        |              |                      |              |
|------------------------------|---------------------|--------------|------------------------|--------------|----------------------|--------------|
|                              | <i>Comprometido</i> |              | <i>No Comprometido</i> |              | <i>Total Muestra</i> |              |
|                              | <i>N</i>            | <i>%</i>     | <i>N</i>               | <i>%</i>     | <i>N</i>             | <i>%</i>     |
| Hasta 25 %                   | 4                   | 13,3         | 0                      | 0,0          | 4                    | 7,4          |
| 25 a 50%                     | 5                   | 16,7         | 2                      | 8,3          | 7                    | 13,0         |
| 50 a 75%                     | 8                   | 26,7         | 9                      | 37,5         | 17                   | 31,5         |
| 75% y más                    | 13                  | 43,3         | 13                     | 54,2         | 26                   | 48,1         |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>30</b>           | <b>100,0</b> | <b>24</b>              | <b>100,0</b> | <b>54</b>            | <b>100,0</b> |

Los datos muestran que los supervisores no comprometidos tienden a alinear detrás de sí grupos de operarios y empleados no comprometidos. Mientras que los supervisores comprometidos muestran un efecto de arrastre menos intenso. La tabla de contingencia para 54 casos válidos (con 3 gl) presentó un valor de  $\chi^2$  de 4,736 con una significación asintótica de 0,192. Nuevamente se observa que los supervisores de ambas factorías comparten un grado de tendencia estadísticamente positiva reportada en un valor de + 0,181 para la rho de Spearman.

Los resultados de la tabla 22 muestran la influencia de los supervisores –en general– sobre los supervisados, en otras palabras, alrededor de un 50% de los grupos son influenciados de manera evidente por el inmediato superior. Es posible reconocer grados de influencia disuasoria de compromiso por parte de los supervisores no comprometidos, y comparativamente en un grado menor –aunque todavía presente– influjo favorable al compromiso (de los dependientes) por parte de los supervisores comprometidos.

Una última pregunta se orienta a establecer si el tamaño del grupo influye de alguna manera en el grado de alineamiento. La tabla siguiente muestra la distribución.

Tabla 23

Alineamiento grupal de los dependientes por tamaño del grupo

| <i>Alineamiento</i> | <i>Miembros por Grupo</i> |              |              |              |              |              |                 |              | <i>Total</i>   |              |
|---------------------|---------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|--------------|----------------|--------------|
|                     | <i>Hasta 3</i>            |              | <i>4 a 6</i> |              | <i>7 a 9</i> |              | <i>10 y más</i> |              | <i>Muestra</i> |              |
|                     | <i>N</i>                  | <i>%</i>     | <i>N</i>     | <i>%</i>     | <i>N</i>     | <i>%</i>     | <i>N</i>        | <i>%</i>     | <i>N</i>       | <i>%</i>     |
| Hasta 25%           | 1                         | 9,1          | 2            | 6,5          | 1            | 10,0         | 0               | 0,0          | 4              | 7,4          |
| 25% a 50%           | 2                         | 18,2         | 2            | 6,5          | 2            | 20,0         | 1               | 50,0         | 7              | 13,0         |
| 50% a 75%           | 1                         | 9,1          | 10           | 32,3         | 5            | 50,0         | 1               | 50,0         | 17             | 31,5         |
| 75% y más           | 7                         | 63,6         | 17           | 54,8         | 2            | 20,0         | 0               | 0,0          | 26             | 48,1         |
| <b>TOTAL</b>        | <b>11</b>                 | <b>100,0</b> | <b>31</b>    | <b>100,0</b> | <b>10</b>    | <b>100,0</b> | <b>2</b>        | <b>100,0</b> | <b>54</b>      | <b>100,0</b> |

La distribución del alineamiento por el tamaño del grupo de la tabla 23 denota una tendencia reconocible, el tamaño del grupo tiene efecto en el alineamiento, es así que los grupos pequeños parecen ser más proclives al alineamiento grupal. A medida que el tamaño del grupo aumenta, disminuye la influencia grupal.

La tabla de contingencia para 54 casos válidos (con 9 gl) presentó un valor de  $\chi^2$  10,572 con un valor de significación asintótica igual a 0,306 confirmando que el tamaño del grupo tiene influencia en el grado de alineamiento, esta influencia resulta inversa, a mayor tamaño menor influencia con valor para la rho de Spearman de -0,257 con un nivel de significación de 0,061.

A modo de resumen de lo encontrado hasta aquí, si bien el promedio general se encuentra en un nivel de 'indeciso', es posible identificar una proporción de participantes comprometidos, de manera general en primera instancia, por razones afectivas, de normatividad o de continuación. La clasificación de los participantes por 'Perfil de Compromiso' permite seleccionar con precisión a quienes manifiestan lazos triples, dobles o simples con la organización. Los Supervisores difieren en su compromiso de los supervisados, abriendo la posibilidad de completar el análisis del compromiso en la organización y traducirlo en fuente de información para tomar acción.

#### ***4.2 La satisfacción laboral***

Los resultados que se presentan a continuación sustentan con evidencia empírica las Hipótesis 2 y 3, y junto con los hallazgos expuestos en el acápite anterior las derivadas de las mismas.

La escala de Satisfacción Laboral empleada propone 15 reactivos que se funden en un índice general, esta misma serie de aseveraciones se divide en dos dimensiones que valoran la satisfacción intrínseca y la extrínseca. Tal como se explicó en el acápite correspondiente, la primera dimensión se encuentra asociada con factores sobre los que el empleado puede tener mayor grado de influencia a tiempo de generar satisfacción (como la forma de organizar su trabajo o el empleo sus capacidades en el puesto). Mientras que la dimensión extrínseca se relaciona con aspectos vinculados a eventos dependientes del entorno de la organización tales como: el estilo de la gerencia, las oportunidades de estabilidad y ascensos, normativa y políticas que quedan fuera del control del colaborador.

Una vez procesada la escala de Satisfacción Laboral se obtuvieron los siguientes indicadores estadísticos (ver tabla 24).

Tabla 24

Descriptivo del índice de Satisfacción Laboral general, intrínseca y extrínseca

| <b>SATISFACCION LABORAL</b> | <b>Media</b> | <b>D.S.</b> | <b>Mediana</b> | <b>Moda</b> | <b>Máximo</b> | <b>Mínimo</b> |
|-----------------------------|--------------|-------------|----------------|-------------|---------------|---------------|
| Satisfacción General        | 4,25         | 1,05        | 4,33           | 3,47        | 7,00          | 1,20          |
| Satisfacción Intrínseca     | 4,34         | 1,08        | 4,43           | 5,00        | 7,00          | 1,00          |
| Satisfacción Extrínseca     | 4,16         | 1,13        | 4,13           | 4,75        | 7,00          | 1,25          |

El promedio de respuestas de satisfacción general se encuentra entre la categoría indeciso y ligeramente satisfecho, situándose el valor de la mediana por encima de la media. La media de las respuestas de satisfacción intrínseca fue superior a la de la satisfacción extrínseca. La moda y la mediana también son más elevadas para la satisfacción intrínseca, situándose en valores superiores a los del promedio, indicando que la curva de distribución se inclina a la derecha (hacia los valores más

altos). Por otra parte, los índices de dispersión de los datos indican uniformidad en las respuestas, mientras que en ambas sub-escalas se registran casos en los que la intensidad de la respuesta es la máxima (valor 7) a tiempo de demostrar satisfacción.

La apertura de los resultados de satisfacción general para cada una de las fábricas involucradas, se expone a continuación en la tabla 25.

Tabla 25

Descriptivo del índice de Satisfacción Laboral general por organización

| <i>Satisfacción General</i> | <i>Media</i> | <i>D.S.</i> | <i>Mediana</i> | <i>Moda</i> | <i>Máximo</i> | <i>Mínimo</i> |
|-----------------------------|--------------|-------------|----------------|-------------|---------------|---------------|
| Fábrica K                   | 4,36         | 0,87        | 4,60           | 5,07        | 5,87          | 2,07          |
| Industria L                 | 4,20         | 1,12        | 4,27           | 3,47        | 7,00          | 1,20          |
| <b>TOTAL</b>                | 4,25         | 1,05        | 4,33           | 3,47        | 7,00          | 1,20          |

En el análisis comparativo de los promedios entre ambas factorías para el índice de satisfacción general, es la Fábrica K que resulta con un puntaje superior al de la Industria L, sin embargo la prueba t de Student de comparación de medias entregó un valor de 1,311 con una significación bilateral de 0,191 señalando que –en el caso de esta variable– se comportaron como grupos equivalentes (no independientes) a tiempo de demostrar satisfacción. En otras palabras, puede afirmarse que este es un factor en el que las dos factorías responden en la misma intensidad.

En resumen, la satisfacción general tiende a situarse en la categoría ‘ligeramente satisfecho’, mientras que entre las dimensiones evaluadas destaca la intrínseca, esto

significa que son los factores bajo el control de los propios participantes los que se traducen en sentimientos positivos hacia el trabajo.

Para los fines de la presente investigación se considerarán cada una de las sub-escalas como dimensiones diferenciadas que operan de manera integrada.

A continuación se presenta la apertura de datos para cada una de las dos dimensiones, en la tabla 26 se desagregan los resultados pregunta por pregunta para la categoría Satisfacción Intrínseca.

Tabla 26  
Puntajes de Satisfacción Laboral Intrínseca por pregunta

|     | Reactivos   | Promedio | D.S. | Dimensión  |
|-----|---|----------|------|------------|
| P1  | Las condiciones físicas de mi trabajo               | 3,77     | 1,69 | Intrínseca |
| P2  | La libertad para elegir mi propio método de trabajo | 4,28     | 1,69 | Intrínseca |
| P3  | Mis compañeros de trabajo                           | 4,84     | 1,71 | Intrínseca |
| P6  | Las responsabilidades que se me asignan             | 4,74     | 1,67 | Intrínseca |
| P8  | La posibilidad de utilizar mis propias capacidades  | 4,44     | 1,74 | Intrínseca |
| P12 | La atención que se le presta a mis sugerencias      | 3,63     | 1,79 | Intrínseca |
| P14 | La diversidad de las tareas que realizo             | 4,62     | 1,65 | Intrínseca |

Nótese que los promedios más elevados para esta dimensión se enfocan en las relaciones con los compañeros de trabajo y las responsabilidades propias del puesto. En tanto que el no ser escuchado y las condiciones físicas propias del puesto tienen influencia más modesta en el sub-escala.

Tabla 27

Descriptivo del índice de Satisfacción Laboral intrínseca por factoría

| <i>Satisfacción Intrínseca</i> | <i>Media</i> | <i>D.S.</i> | <i>Mediana</i> | <i>Moda</i> | <i>Máximo</i> | <i>Mínimo</i> |
|--------------------------------|--------------|-------------|----------------|-------------|---------------|---------------|
| Fábrica K                      | 4,38         | 0,94        | 4,71           | 5,00        | 6,00          | 2,29          |
| Industria L                    | 4,33         | 1,14        | 4,43           | 5,00        | 7,00          | 1,00          |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>4,34</b>  | <b>1,08</b> | <b>4,43</b>    | <b>5,00</b> | <b>7,00</b>   | <b>1,00</b>   |

En el análisis comparativo para el índice de satisfacción intrínseca muestra que en la Fábrica K el promedio es superior en 5 centésimas al de la Industria L, y la dispersión de datos es menor, estado que se refleja en los valores máximo y mínimo. La Industria L se caracterizó por una mayor variabilidad, sin embargo, el análisis comparativo mediante la prueba t de Student entregó un valor de 0,409 con un índice de significación bilateral de 0,683 (no significativo) señalando que en este factor también ambas organizaciones responden de manera similar.

Tabla 28

Puntajes de Satisfacción Laboral Extrínseca por pregunta

|     | Reactivos   | Promedio | D.S. | Dimensión  |
|-----|---|----------|------|------------|
| P4  | El reconocimiento que obtengo por un trabajo bien hecho             | 4,00     | 1,94 | Extrínseca |
| P5  | Mi inmediato superior   | 3,88     | 1,74 | Extrínseca |
| P7  | Mi salario  | 3,60     | 1,85 | Extrínseca |
| P9  | La relación entre la gerencia y los trabajadores en la organización | 3,75     | 1,73 | Extrínseca |
| P10 | Mis posibilidades de ascenso  | 4,09     | 1,78 | Extrínseca |
| P11 | La manera en que la empresa está gestionada                         | 4,10     | 1,54 | Extrínseca |
| P13 | La cantidad de horas de trabajo                                     | 4,62     | 1,74 | Extrínseca |
| P15 | Mi estabilidad en el trabajo  | 4,84     | 1,63 | Extrínseca |

Las respuestas desagregadas por pregunta (reactivo) se presentan en la tabla 28 a continuación. Nótese que a tiempo de evaluar las fuentes de satisfacción extrínseca, los participantes de ambas factorías asignan un peso importante a la estabilidad laboral y la carga de horas de trabajo, además del reconocimiento a las contribuciones realizadas.

La paga recibida junto con las posibilidades de recibir un ascenso se encuentran entre los factores que no despiertan respuestas tan intensas como las descritas anteriormente.

Con la finalidad de establecer si entre ambas factorías existen diferencias significativas respecto a esta dimensión, a continuación se presentan los resultados para la Satisfacción Laboral Extrínseca, abierta por fábrica (ver tabla 29).

Tabla 29

Descriptivo del índice de Satisfacción Laboral extrínseca para cada fábrica

| <i><b>Satisfacción Extrínseca</b></i> | <i><b>Media</b></i> | <i><b>D.S.</b></i> | <i><b>Mediana</b></i> | <i><b>Moda</b></i> | <i><b>Máximo</b></i> | <i><b>Mínimo</b></i> |
|---------------------------------------|---------------------|--------------------|-----------------------|--------------------|----------------------|----------------------|
| Fábrica K                             | 4,34                | 0,92               | 4,50                  | 3,88               | 6,00                 | 1,75                 |
| Industria L                           | 4,09                | 1,21               | 4,13                  | 4,75               | 7,00                 | 1,25                 |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>4,16</b>         | <b>1,13</b>        | <b>4,13</b>           | <b>4,75</b>        | <b>7,00</b>          | <b>1,25</b>          |

Para el caso de la satisfacción asociada a factores extrínsecos los índices son superiores para la Fábrica K, con una menor dispersión de datos, mientras que en la Industria L los índices se muestran menos intensos y la dispersión mayor se refleja en los valores máximo y mínimo. La prueba t de Student para esta comparación de medias entregó un valor de 1,938 con una significación de 0,053 estableciendo que podrían tratarse de grupos independientes, o que ambas factorías no se comportan de modo similar respecto a esta variable con un 95% de confianza.

Una comparación que por la finalidad de la investigación y a esta altura del análisis resulta natural hacer tiene relación con la comparación de la satisfacción entre supervisores y supervisados. A continuación se presenta la tabla 30 que contiene los tres factores de satisfacción estudiados: índice general, intrínseco y extrínseco.

Tabla 30

Descriptivo del índice de Satisfacción Laboral general por factores, para supervisores y supervisados

| <i>Satisfacción General</i>    | <i>Media</i> | <i>D.S.</i> | <i>Mediana</i> | <i>Moda</i> | <i>Máximo</i> | <i>Mínimo</i> |
|--------------------------------|--------------|-------------|----------------|-------------|---------------|---------------|
| Supervisores                   | 4,20         | 0,98        | 4,27           | 4,87        | 6,00          | 1,87          |
| Dependientes                   | 4,26         | 1,07        | 4,33           | 3,87        | 7,00          | 1,20          |
| <b>TOTAL</b>                   | 4,25         | 1,05        | 4,33           | 3,47        | 7,00          | 1,20          |
| <i>Satisfacción Intrínseca</i> |              |             |                |             |               |               |
| Supervisores                   | 4,28         | 1,01        | 4,57           | 5,00        | 6,00          | 1,86          |
| Dependientes                   | 4,36         | 1,09        | 4,43           | 5,00        | 7,00          | 1,00          |
| <b>TOTAL</b>                   | 4,34         | 1,08        | 4,43           | 5,00        | 7,00          | 1,00          |
| <i>Satisfacción Extrínseca</i> |              |             |                |             |               |               |
| Supervisores                   | 4,13         | 1,10        | 4,25           | 4,75        | 6,00          | 1,50          |
| Dependientes                   | 4,17         | 1,14        | 4,13           | 3,88        | 7,00          | 1,25          |
| <b>TOTAL</b>                   | 4,16         | 1,13        | 4,13           | 4,75        | 7,00          | 1,25          |

La tabla 30 muestra que son los supervisados o dependientes quienes manifiestan – comparativamente– mayores niveles de satisfacción en las tres categorías. También les corresponde elevados índices de dispersión (D.S.) y mayor rango entre los valores máximos y mínimos.

Los datos muestran coherencia en el caso de la posición de las medianas y modas respecto a los promedios, se encuentran a la derecha del valor promedio mostrando un pronóstico positivo con inclinación de la curva hacia la derecha (valores más altos). La única excepción a la descripción anterior se encuentra en las respuestas

de los supervisados a tiempo de apreciar su satisfacción extrínseca, marcando que en este tipo de factores ellos tienen una capacidad de influencia casi nula.

Las dos factorías reportan niveles de satisfacción similares, tratándose de fábricas, de personal de obreros y empleados ligados a la producción, no resulta extraño que los sentimientos y cogniciones sobre el trabajo que realizan sean muy similares.

#### **4.3 Los índices L-MX (Relación Líder-Miembro)**

Los hallazgos que se presentan a continuación sustentan la Hipótesis 4, tal como se expuso en el marco teórico la Escala L-MX ofrece un índice para cada uno de los participantes, indicador que permite situar a quien responde en una posición relativa dentro o fuera del área de proximidad de su supervisor. Las medidas de tendencia central y dispersión generales obtenidos por los participantes se presentan en la tabla 31.

Tabla 31

Descriptivo de índice L-MX por sub-muestras

| <b>L-MX</b>  | <b>Media</b> | <b>D.S.</b> | <b>Mediana</b> | <b>Moda</b> | <b>Máximo</b> | <b>Mínimo</b> |
|--------------|--------------|-------------|----------------|-------------|---------------|---------------|
| Fábrica K    | 4,31         | 1,01        | 4,29           | 5,00        | 6,86          | 1,29          |
| Industria L  | 3,68         | 1,21        | 3,71           | 4,00        | 6,85          | 1,00          |
| <b>TOTAL</b> | <b>3,87</b>  | <b>1,19</b> | <b>4,00</b>    | <b>4,00</b> | <b>6,86</b>   | <b>1,00</b>   |

Los promedios para ambas organizaciones se sitúan en la categoría ‘intermedio’ de la escala Likert-7 empleada. Nótese que la Moda en ambas factorías se ubica por encima de la Mediana y la Media, señalando que es posible observar casos de clara

proximidad, inclusión o pertenencia al ‘círculo cercano’ del Supervisor. La prueba t de Student para comparar medias de muestras independientes entregó un valor para el L-MX de 4,743 con significación de 0,00 señalando que se trata con grupos que se diferencian en esta variable.

Una apertura de esta misma información para supervisores y supervisados de manera separada, se presenta en la tabla 32.

Tabla 32

Descriptivo del índice L-MX para supervisores y supervisados

| <i>L-MX</i>  | <i>Media</i> | <i>D.S.</i> | <i>Mediana</i> | <i>Moda</i> | <i>Máximo</i> | <i>Mínimo</i> |
|--------------|--------------|-------------|----------------|-------------|---------------|---------------|
| Supervisores | 3,97         | 1,07        | 4,00           | 4,00        | 6,14          | 1,71          |
| Dependientes | 3,85         | 1,21        | 4,00           | 3,14        | 6,86          | 1,00          |
| <b>TOTAL</b> | 3,87         | 1,19        | 4,00           | 4,00        | 6,86          | 1,00          |

Nótese que cuando los supervisores responden la escala hacen referencia a sus propios jefes (que no participan en esta investigación), mientras que los dependientes evalúan su relación con quienes sí son parte de este estudio.

La tabla 32 muestra que ambos grupos comparten la mediana, sin embargo los supervisores indican mantener mejor calidad de interacción con sus superiores que la que reportan sus propios dependientes, la moda es particularmente significativa denotando una evaluación más bien negativa de las funciones de supervisión en los equipos estudiados. Las respuestas de los seguidores mostraron mayor dispersión, además de puntos altos y bajos más extremos.

Para contextualizar los hallazgos resta analizar los resultados de la escala empleada reactivo por reactivo, a continuación se presenta el detalle de las respuestas para cada pregunta de la escala L-MX aplicada.

En tanto se obtuvieron respuestas mediante una escala Likert-7, los índices que oscilan alrededor del valor 4 significan respuestas para la categoría ‘indeciso’, mientras que aquellos que se sitúan hacia el valor 3, denotan estar ‘en-ligero-desacuerdo’. La tabla contiene las respuestas diferenciadas para supervisores y supervisados (ver tabla 33).

Tabla 33

Promedio y D.S. para cada reactivo del L-MX

|   | Reactivos  | Promedio | D.S. | Supervisor | Dependiente |
|---|--|----------|------|------------|-------------|
| 1 | ¿Puede usted saber lo satisfecho(a) que está su Supervisor con el trabajo que usted hace?  | 3.66     | 1.79 | 3.46       | 3.70        |
| 2 | ¿En qué medida su Supervisor comprende sus problemas y necesidades en el trabajo?  | 3.66     | 1.72 | 4.06       | 3.57        |
| 3 | ¿En qué medida su Supervisor se da cuenta de su potencial?   | 4.08     | 1.67 | 4.25       | 4.05        |
| 4 | Independientemente de la autoridad formal que tenga su Supervisor, ¿qué posibilidad hay de que su Supervisor use su poder para ayudarle con sus problemas en el trabajo?                   | 3.36     | 1.88 | 3.38       | 3.36        |
| 5 | De nuevo, independientemente de la autoridad formal con la que cuente su Supervisor, ¿en qué medida considera que le ayudaría y daría la cara por usted, aunque ello pudiera perjudicarlo? | 3.39     | 1.80 | 3.55       | 3.35        |
| 6 | Tengo la suficiente confianza en mi Supervisor como para defender y justificar sus decisiones si él no estuviera presente para hacerlo.  | 4.18     | 1.86 | 4.20       | 4.17        |
| 7 | En general, ¿cómo definiría la relación en el trabajo con su Supervisor?   | 4.78     | 1.84 | 4.86       | 4.76        |
|   | <b>INDICES GENERALES ESCALA L-MX</b>   | 3.87     | 1.19 | 3.97       | 3.85        |

Las respuestas que señalan mayor intensidad definieron en términos generales como positiva la relación con el supervisor (pregunta N° 7, por ejemplo), al mismo tiempo se presentaron promedios más bajos y mayor dispersión de datos cuando se pidió calificar sus expectativas respecto al apoyo que los dependientes recibirían en circunstancias especiales (pregunta 4, por ejemplo).

En línea conceptual con la teoría que sustenta al cuestionario L-MX, el índice obtenido permite establecer el grado de cercanía/distancia que percibe el supervisado respecto a su supervisor. Empleando la mediana y los percentiles 25 y 75 de la muestra como puntos de corte, se fijó la categoría en la que el participante se percibía como: muy cercano, cercano, semi-distante o distante de su supervisor.

A continuación (ver tabla 34) se presentan resultados agrupados que permiten comparar la percepción de cercanía –el comportamiento de la variable– entre los 288 dependientes de las organizaciones participantes.

Tabla 34

Proximidad/distancia supervisor/supervisado (L-MX) por factoría

| <i>Cercanía con el Supervisor</i> | <i>Fábrica K</i> |          | <i>Industria L</i> |          | <i>Total Muestra</i> |          |
|-----------------------------------|------------------|----------|--------------------|----------|----------------------|----------|
|                                   | <i>N</i>         | <i>%</i> | <i>N</i>           | <i>%</i> | <i>N</i>             | <i>%</i> |
| Muy cercano                       | 21               | 25,6     | 77                 | 37,4     | 98                   | 34,0     |
| Cercano                           | 7                | 8,5      | 30                 | 14,6     | 37                   | 12,8     |
| Semi-distante                     | 18               | 22,0     | 48                 | 23,3     | 66                   | 22,9     |
| Distante                          | 36               | 43,9     | 51                 | 24,8     | 87                   | 30,2     |
| TOTAL                             | 82               | 100,0    | 206                | 100,0    | 288                  | 100,0    |

Una somera revisión de la tabla anterior permite establecer que en la Fábrica K la percepción de distancia es más intensa que en la Industria L; y que las percepciones de cercanía se presentan de modo inverso.

Los índices de la tabla de contingencia muestran un valor de  $\text{Chi}^2$  igual a 11,209 (con 3 gl) y un nivel de significación asintótica de 0,011 indicando que ambas organizaciones presentan diferentes configuraciones de percepción de cercanía/distancia entre el supervisor y su supervisado.

Emerge la pregunta sobre si la interrelación supervisor/supervisado es afectada de alguna manera por el tamaño del grupo de trabajo. La tabla 35 siguiente despliega la información relacionada con este factor.

Tabla 35

Proximidad/distancia supervisor/supervisado (L-MX) por tamaño del grupo

| <i>Cercanía con el Supervisor</i> | <i>Miembros por Grupo</i> |          |              |          |              |          |                 |          | <i>Total Muestra</i> |          |
|-----------------------------------|---------------------------|----------|--------------|----------|--------------|----------|-----------------|----------|----------------------|----------|
|                                   | <i>Hasta 3</i>            |          | <i>4 a 6</i> |          | <i>7 a 9</i> |          | <i>10 y más</i> |          | <i>N</i>             | <i>%</i> |
|                                   | <i>N</i>                  | <i>%</i> | <i>N</i>     | <i>%</i> | <i>N</i>     | <i>%</i> | <i>N</i>        | <i>%</i> |                      |          |
| Muy cercano                       | 11                        | 34,4     | 51           | 33,6     | 28           | 34,6     | 8               | 34,8     | 98                   | 34,0     |
| Cercano                           | 5                         | 15,6     | 22           | 14,4     | 7            | 8,6      | 3               | 13,0     | 37                   | 12,9     |
| Semi-distante                     | 8                         | 25,0     | 28           | 18,4     | 24           | 29,6     | 6               | 26,1     | 66                   | 22,9     |
| Distante                          | 8                         | 25,0     | 51           | 33,6     | 22           | 27,2     | 6               | 26,1     | 87                   | 30,2     |
| TOTAL                             | 32                        | 100,0    | 152          | 100,0    | 81           | 100,0    | 23              | 100,0    | 288                  | 100,0    |

En la primera línea de cercanía con el supervisor, la distribución muestra que independientemente del tamaño del grupo, la proporción de dependientes que se perciben ‘muy cercanos’ se mantienen alrededor del 34 por ciento (no variando en +/- de un 1,0%). En las siguientes filas las distribuciones presentan variaciones algo mayores, sin embargo el análisis de la tabla de contingencia ofrece un valor de  $\chi^2$  de 5,966 (para 9 gl), resultando estas diferencias no significativas (valor asintótico 0,743) todos los grupos establecen la distancia/proximidad con el supervisor independientemente del tamaño de grupo, manteniéndose la proporcionalidad.

A modo de cierre de esta descripción de la variable cercanía/distancia del supervisor, los índices que otorgan los dependientes reflejan que reciben una calidad de supervisión inferior a la que sus supervisores indican recibir de sus propios gerentes. Adicionalmente, los 288 dependientes distribuyen sus respuestas

en los extremos y un tercio alrededor del promedio. Es posible afirmar que existe una proporción constante (un tercio) de personas que se inscriben en el círculo interno del grupo de referencia.

#### ***4.4 Relaciones entre las variables en estudio: compromiso en la organización, L-MX y satisfacción laboral.***

En este acápite nos ocuparemos de profundizar las relaciones entre las variables estudiadas, mediante comparaciones en tablas de contingencia buscando establecer conexiones entre las percepciones de los trabajadores acerca de su cercanía con sus respectivos supervisores, las dimensiones de su satisfacción laboral y el compromiso desarrollado.

A continuación se ofrecen los resultados adicionales que permiten atender la prueba de las Hipótesis 2, 3 y 4, junto con sus derivaciones, y se presentan los índices de correlación (índices rho de Spearman) para las variables estudiadas en la muestra de la Industria Láctea.

Tabla 36

#### Índices de correlación entre CO, L-MX y Satisfacción Laboral (Ind.Láctea)

| <i>Rho de Spearman</i>  | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> | <u>6</u> | <u>7</u> | <u>8</u> |
|-------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. Compromiso General   | 1        |          |          |          |          |          |          |          |
| 2. Afectivo             | 0,855 ** | 1        |          |          |          |          |          |          |
| 3. Continuación         | 0,784 ** | 0,527 ** | 1        |          |          |          |          |          |
| 4. Normativo            | 0,785 ** | 0,555 ** | 0,435 ** | 1        |          |          |          |          |
| 5. Índice L-MX          | 0,160 ** | 0,140 ** | 0,115    | 0,182 ** | 1        |          |          |          |
| 6. Satisfacción General | 0,316 ** | 0,277 ** | 0,194 ** | 0,305 ** | 0,370 ** | 1        |          |          |
| 7. Intrínseca           | 0,307 ** | 0,278 ** | 0,189 ** | 0,281 ** | 0,319 ** | 0,928 ** | 1        |          |
| 8. Extrínseca           | 0,290 ** | 0,247 ** | 0,179 ** | 0,286 ** | 0,372 ** | 0,959 ** | 0,789 ** | 1        |

\*\* la correlación es significativa al 0,01 bilateral

Nótese que en la tabla 36 para la muestra de la Industria Láctea (244 sujetos) todos los valores expuestos tienen signo positivo y que –salvo en un caso–predominan los niveles de significación al 0,01. Los índices de correlación resultaron elevados ( $\rho > 0,80$ ) para la escala de Satisfacción Laboral general con sus dimensiones SL-Extrínseca y SL-Intrínseca, y para el Compromiso General y su componente CO-Afectivo.

Las correlaciones se mostraron sólidas ( $\rho > 0,60$  y  $< 0,80$ ) entre las dimensiones Intrínseca y Extrínseca de la satisfacción y para los componentes de CO-Continuación y CO-Normativo del Compromiso General. Los índices fueron aceptables ( $\rho > 0,40$  y  $< 0,60$ ) entre tres los componentes de la escala de Compromiso en la organización (CO-Afectivo, CO-Normativo y CO-de Continuación), este orden de relaciones coincide con la evidencia presentada por la investigación contemporánea y expuesta en el capítulo de revisión teórica.

Se observó un grupo de correlaciones rho de Spearman muy cerca a los niveles señalados como aceptables entre la variables SL-Extrínseca y CO-Afectivo, SL-Extrínseca y CO-Normativo, SL-Intrínseca y CO-Afectivo, y SL-Intrínseca y CO-Normativo, por tratarse de las variables centrales en estudio ameritaron un análisis adicional de direccionalidad mediante la prueba ‘d’ de Somers. A continuación se presenta la tabla 37, con los valores obtenidos para esta prueba de direccionalidad en la relación de las variables.

Tabla 37  
Índices 'd' de Somers para SL y CO (Industria Láctea)

| <i>VARIABLES</i>                | <i>Valor d Somers</i> | <i>Error típico</i> | <i>Significación</i> |
|---------------------------------|-----------------------|---------------------|----------------------|
| SL-Extrínseca y CO-Afectivo     | 0,171                 | 0,042               | 0,00                 |
| SL-Extrínseca y CO-Continuación | 0,120                 | 0,043               | No sig.              |
| SL-Extrínseca y CO-Normativo    | 0,205                 | 0,046               | 0,00                 |
| SL-Intrínseca y CO-Afectivo     | 0,195                 | 0,044               | 0,00                 |
| SL-Intrínseca y CO-Continuación | 0,129                 | 0,042               | No sig.              |
| SL-Intrínseca y CO-Normativo    | 0,196                 | 0,044               | 0,00                 |

Del total de valores obtenidos para el índice 'd' de Somers en la muestra de la Industria Alimenticia, cuatro se mostraron niveles de significación al 0,00 corroborando la interacción (sugerida en el índice rho de Spearman de la tabla 36) y estableciendo la 'dirección' de esa relación. La tabla 37 hace evidente que la Satisfacción Laboral Extrínseca y la Satisfacción Laboral Intrínseca preceden al Compromiso Afectivo y al Compromiso Normativo en el grupo de la Industria Láctea.

A continuación se presentan los índices de correlación (rho de Spearman) para las variables estudiadas en la muestra de la Fábrica de Papel Kraft (109 sujetos).

Tabla 38  
Índices de correlación entre CO, L-MX y Satisfacción Laboral (Fab.Kraft)

| <i>Rho de Spearman</i>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> |
|-------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. Compromiso General   | 1        |          |          |          |          |          |          |          |
| 2. Afectivo             | 0,891 ** | 1        |          |          |          |          |          |          |
| 3. Continuación         | 0,789 ** | 0,567 ** | 1        |          |          |          |          |          |
| 4. Normativo            | 0,880 ** | 0,697 ** | 0,568 ** | 1        |          |          |          |          |
| 5. Índice L-MX          | 0,318 ** | 0,297 ** | 0,105    | 0,387 ** | 1        |          |          |          |
| 6. Satisfacción General | 0,414 ** | 0,405 ** | 0,262 ** | 0,341 ** | 0,374 ** | 1        |          |          |
| 7. Intrínseca           | 0,386 ** | 0,347 ** | 0,266 ** | 0,336 ** | 0,351 ** | 0,899 ** | 1        |          |
| 8. Extrínseca           | 0,450 ** | 0,450 ** | 0,287 ** | 0,367 ** | 0,380 ** | 0,939 ** | 0,726 ** | 1        |

\*\* la correlación es significativa al 0,01 bilateral

Nótese que en la tabla 38 para la muestra de la Fábrica K la totalidad de los valores presentados tienen signo de correlación positiva y que –salvo un caso–predominan los niveles de significación al 0,01.

Los índices de correlación en términos generales fueron similares a los de la Industria Láctea, elevados ( $\rho > 0,80$ ) para la escala de Satisfacción Laboral general con sus dimensiones Extrínseca e Intrínseca, y para el Compromiso General y sus componentes CO-Afectivo y CO-Normativo.

Las correlaciones se mostraron sólidas ( $\rho > 0,60$  y  $< 0,80$ ) entre las dimensiones Intrínseca y Extrínseca de la Satisfacción Laboral y para los componentes de CO-Continuación y CO-Normativo del Compromiso en la Organización.

Los índices fueron aceptables ( $\rho > 0,40$  y  $< 0,60$ ) entre tres los componentes de la escala de Compromiso (CO-Afectivo, CO-Normativo y CO-de Continuación), en este caso también el orden de relaciones es coincidente con los hallazgos de la investigación contemporánea presentada en la revisión teórica.

En esta muestra, se observó un grupo de correlaciones rho de Spearman muy cercanas a los niveles señalados como aceptables entre las variables Satisfacción Laboral (Extrínseca e Intrínseca) y Compromiso en la organización (CO-Afectivo y CO-Normativo), también ameritaron un análisis de direccionalidad mediante la prueba 'd' de Somers. A continuación la tabla 39, con los índices relativos a la dirección en que las variables estudiadas se relacionan.

Tabla 39  
Índices 'd' de Somers para SL y CO en la Fábrica de Papel Kraft

| <i>VARIABLES</i>                | <i>Valor d Somers</i> | <i>Error típico</i> | <i>Significación</i> |
|---------------------------------|-----------------------|---------------------|----------------------|
| SL-Extrínseca y CO-Afectivo     | 0,333                 | 0,062               | 0,00                 |
| SL-Extrínseca y CO-Continuación | 0,200                 | 0,063               | No sig.              |
| SL-Extrínseca y CO-Normativo    | 0,228                 | 0,055               | 0,00                 |
| SL-Intrínseca y CO-Afectivo     | 0,251                 | 0,066               | 0,00                 |
| SL-Intrínseca y CO-Continuación | 0,193                 | 0,066               | No sig.              |
| SL-Intrínseca y CO-Normativo    | 0,224                 | 0,067               | No sig.              |

Del total de valores para el índice 'd' de Somers en la muestra de la Fábrica de Papel, tres mostraron niveles de significación al 0,00 corroborando la interacción (sugerida en el índice rho de Spearman de la tabla 38) y estableciendo la 'dirección' de esa relación.

La tabla 39 hace evidente que la Satisfacción Laboral Extrínseca precede al Compromiso Afectivo y al Compromiso Normativo, y que la Satisfacción Laboral Intrínseca antecede al Compromiso Afectivo.

Tal como se planteó en el diagrama de hipótesis (ver Fig. 7) de inicio verificaremos la interacción entre la variable L-MX y el compromiso.

Tabla 40  
Cercanía/distancia con el supervisor (L-MX) y alineamiento del compromiso

| <i>Cercanía con el Supervisor</i> | <i>Alineado</i> |          | <i>No-alineado</i> |          | <i>Total Muestra</i> |          |
|-----------------------------------|-----------------|----------|--------------------|----------|----------------------|----------|
|                                   | <i>N</i>        | <i>%</i> | <i>N</i>           | <i>%</i> | <i>N</i>             | <i>%</i> |
| Muy cercano                       | 58              | 31,2     | 40                 | 39,2     | 98                   | 34,0     |
| Cercano                           | 24              | 12,9     | 13                 | 12,7     | 37                   | 12,8     |
| Semi-distante                     | 43              | 23,1     | 23                 | 22,5     | 66                   | 22,9     |
| Distante                          | 61              | 32,8     | 26                 | 25,5     | 87                   | 30,2     |
| TOTAL                             | 186             | 100,0    | 102                | 100,0    | 288                  | 100,0    |

En la tabla 40 –de contingencia– se presentó en el eje horizontal los resultados de la relación del alineamiento del compromiso del trabajador con el compromiso de su supervisor directo y en el eje vertical los índices L-MX que hacen evidente la percepción de proximidad/distancia del dependiente respecto a ese mismo supervisor, el factor de alineamiento fue calculado para cada individuo en relación de dependencia.

En una primera revisión de los datos se observó que mientras el alineamiento (versus el no alineamiento) se divide 60% a 40% en el total de la muestra, en ambas fábricas existe una tendencia a percibirse en los extremos de la variable (muy cercano o distante del supervisor) y que las posiciones intermedias son menos elegidas. Nótese que el patrón de concentrar respuestas en los extremos se presenta independientemente del alineamiento o no con el supervisor.

Los valores para la categoría relación positiva ‘cercanía y alineamiento’ alcanza un valor de 31,2% representando el estado máximo de influencia del supervisor y concordando ambos miembros en su respuesta compromiso con la organización; mientras que el estado de ‘cercanía y no-alineamiento’ (39,2%) muestran una relación de interacción social más que laboral o de la organización, se trataría de estar cerca del supervisor independientemente de la vinculación con la organización. Al otro extremo de la tabla, el dato de ‘distancia y alineamiento’ (32,8%) presenta el fenómeno de autonomía en la respuesta de compromiso y ausencia de influencia del inmediato superior, generándose compromiso no influenciado por el supervisor.

Para obtener los índices siguientes se emplearon los datos individuales (sin agruparlos) sobre los que se construyó la tabla 40. La extensa tabla de contingencia para esta relación ofrece un valor de  $\chi^2$  de 53,495 (39 gl) y un nivel de significación al 0,061, señalando la presencia de grados identificables de relacionamiento entre ambos ejes.

Con la finalidad de dimensionar la dirección de esta relación, se obtuvo el índice 'd' de Somers que en el caso de ambas variables combinadas (simétrica) fue de  $-0,080$  (error típico 0,045; sig. 0,00) mientras que para la Cercanía con el Supervisor fue de  $-0,124$  (error típico 0,069; sig. 0,00) y para la variable Alineamiento del Compromiso de  $-0,059$  (error típico 0,033; sig 0,00).

En primera instancia los índices denotan grados significativos de relación entre las variables, mientras que de manera separada señalan como relevante la influencia de la variable Cercanía con el Supervisor (independiente) sobre el Alineamiento de Compromiso (dependiente) tanto en términos de presencia de compromiso como de ausencia del mismo.

Tabla 41

Satisfacción laboral extrínseca y alineamiento del compromiso

| <i>Satisfacción Extrínseca</i> | <i>Alineado</i> |              | <i>No-alineado</i> |              | <i>Total Muestra</i> |              |
|--------------------------------|-----------------|--------------|--------------------|--------------|----------------------|--------------|
|                                | <i>N</i>        | <i>%</i>     | <i>N</i>           | <i>%</i>     | <i>N</i>             | <i>%</i>     |
| Muy alta                       | 57              | 30,6         | 28                 | 27,5         | 85                   | 29,5         |
| Alta                           | 36              | 19,4         | 26                 | 25,5         | 62                   | 21,5         |
| Media                          | 31              | 16,7         | 20                 | 19,6         | 51                   | 17,7         |
| Baja                           | 62              | 33,3         | 28                 | 27,5         | 90                   | 31,3         |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>186</b>      | <b>100,0</b> | <b>102</b>         | <b>100,0</b> | <b>288</b>           | <b>100,0</b> |

Continuando con la exploración de los datos, se construyó la tabla 41 de contingencia para relacionar la Satisfacción Extrínseca con el alineamiento de compromiso con el supervisor, respondiendo a la pregunta si existiría algún tipo de interacción reconocible entre ambas variables y la dirección de la misma.

Al analizar la tabla 41 llama la atención que un tercio de los funcionarios alineados en su compromiso, reporten muy baja satisfacción laboral extrínseca (33,3%). El segundo valor que destaca en la tabla es el relacionado con la presencia de satisfacción y el alineamiento del compromiso (30,6%), hasta aquí podría afirmarse que satisfacción extrínseca y alineamiento interactúan en grados identificables. Mientras que el comportamiento de las respuestas de no alineamiento (del compromiso) no muestra patrón reconocible a primera vista, este dato introduce la necesidad de explorar más la relación de dependencia entre la satisfacción extrínseca y el compromiso.

Las tablas generales de contingencia para las variables en análisis ofrecen valores de  $\chi^2$  significativos para la Satisfacción Extrínseca y su relación con los tres componentes del compromiso en todos los casos. Adicionalmente, los valores obtenidos en el índice 'd' de Somers (simétrica) señalan lo siguiente:

*i)* que la Satisfacción Extrínseca estaría relacionada con el Compromiso Normativo con un valor para  $d=0,238$  (error típico 0,039; sig. 0,00),

*ii)* que la Satisfacción Extrínseca estaría relacionada con el Compromiso de Continuación con un valor para  $d=0,153$  (error típico 0,040 sig. 0,00), y

*iii)* que no es posible establecer relación de precedencia entre la Satisfacción Extrínseca y el Compromiso Afectivo.

En la tabla 42 se presenta la distribución de respuestas entre satisfacción intrínseca y alineamiento del compromiso, buscando responder a la pregunta sobre si existe algún tipo de interacción entre ambas variables.

Los valores de la satisfacción intrínseca muestran dos direcciones, una en la que parece prescindirse de la satisfacción para mostrarse alineado (29,6%); al mismo tiempo que una proporción similar (28%) de supervisados manifiesta alineamiento y muy alta satisfacción de manera simultánea.

Tabla 42

Satisfacción laboral intrínseca y alineamiento del compromiso

| <i>Satisfacción Intrínseca</i> | <i>Alineado</i> |              | <i>No-alineado</i> |              | <i>Total Muestra</i> |              |
|--------------------------------|-----------------|--------------|--------------------|--------------|----------------------|--------------|
|                                | <i>N</i>        | <i>%</i>     | <i>N</i>           | <i>%</i>     | <i>N</i>             | <i>%</i>     |
| Muy alta                       | 52              | 28,0         | 23                 | 22,5         | 75                   | 26,0         |
| Alta                           | 30              | 16,1         | 28                 | 27,5         | 58                   | 20,1         |
| Media                          | 49              | 26,3         | 27                 | 26,5         | 76                   | 26,4         |
| Baja                           | 55              | 29,6         | 24                 | 23,5         | 79                   | 27,4         |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>186</b>      | <b>100,0</b> | <b>102</b>         | <b>100,0</b> | <b>288</b>           | <b>100,0</b> |

Las tablas generales de contingencia para estas variables ofrecen valores de  $\chi^2$  significativos para la relación entre la Satisfacción Intrínseca y los tres componentes del compromiso en todos los casos.

Los valores obtenidos para el índice 'd' de Somers (simétrica) señalan *i)* que el Compromiso Afectivo sería dependiente de la Satisfacción Intrínseca con un valor para  $d=0,202$  (error típico 0,039; sig. 0,00), *ii)* que no es posible establecer relación

de precedencia entre las variables Satisfacción Intrínseca y Compromiso de Continuación o Normativo.

Los datos presentados sustentan las hipótesis planteadas que señalan que el compromiso de los supervisados directos está relacionado con el perfil de compromiso de sus respectivos supervisores a través de la satisfacción laboral. A modo de cierre general, puede afirmarse que en el campo del compromiso en la organización se ha podido verificar que el compromiso se distribuye de manera amplia en la organización, que en promedios el panorama muestra la necesidad de tomar acción bien enfocada en ambas organizaciones. Que en términos de organización se ha encontrado de manera recurrente que –a pesar de tratarse de dos fábricas y de muestras de obreros– cada una se comporta de manera idiosincrática. Que ha sido posible identificar participantes que han demostrado comportamiento de compromiso altamente consistente con los modelos estudiados. Que el L-MX permite identificar dependientes que se perciben cerca de sus supervisores, estando en disposición de recibir influjo e influencia de ellos, así como fue posible identificar supervisores con equipos alineados con ellos, y otros por razones no determinadas en este estudio no lograban influir en sus seguidores. Un hallazgo que debe ser una llamada de atención sobre la calidad de los supervisores y la necesidad de trabajar intensamente con ellos es la proporción innecesariamente elevada de supervisores no-comprometidos, a lo que se suma la influencia negativa que ejercen en sus respectivos grupos de trabajo. Aparentemente la satisfacción laboral intrínseca estaría jugando un papel moderador y facilitador de la influencia del supervisor.

En resumen, con el apoyo de una efectiva herramienta estadística la exploración sistemática de los datos se traduce en hallazgos respecto al Compromiso en la organización y sus componentes, a la Satisfacción Laboral y sus dimensiones y a la relación Supervisor-supervisado, de manera separada y en interacción y constituyen la base para formular las conclusiones que se exponen ordenadamente en el capítulo siguiente.

## **CAPÍTULO V.**

### **DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

#### **5.1 *Discusión y Conclusiones***

A continuación se desarrolla la discusión de los resultados, que a la luz de la revisión teórica, de la contrastación de evidencias deriva en la formulación de conclusiones y en la identificación de aplicaciones prácticas de los hallazgos, tal como se propuso en los objetivos.

No queda mayor duda respecto a que el ámbito de la organización es uno de los más apropiados para comprometerse, tanto responsables de personal como investigadores del comportamiento humano, coinciden en que el compromiso con la organización se traduce en la creación de valor en el día a día, y en el alineamiento de valores en momentos críticos de cambio. En tanto el autor es Profesor Universitario y Director de Recursos Humanos, propone esta aproximación sistemática pensando en contribuir al mejor entendimiento de los fenómenos humanos en la empresa y a la aplicación efectiva del conocimiento científicamente establecido para el mejor desempeño (Efron y Ort, 2010).

**Sobre el Compromiso General.** Abordar el estudio del compromiso en la organización –en los términos conceptuales y metodológicos empleados en la presente investigación– es responder a cuestiones asociadas con los vínculos de los colaboradores con la empresa, con la forma en que se presentan estas relaciones y con la manera cómo influyen en su bienestar, en el desempeño, en el proceso de compartir las metas de la organización y comportarse de manera coherente con el todo institucional. De acuerdo con Meyer y Allen (1997), Maertz, Mosley y Alford (2002) y Cohen (2003) el compromiso en la organización, ha sido concebido como insumo y producto de una serie de factores que van desde aquellos macro-institucionales hasta los específicamente personales y psicológicos.

**Conclusión 1.** En el presente trabajo se ha medido (valorado) sistemáticamente el compromiso de alrededor 350 obreros de dos factorías. Estableciéndose con precisión el nivel de compromiso general (unidimensional) en cada una de las fábricas. Los hallazgos relativos –el compromiso no alcanza niveles idealmente esperados– señalan que debe realizarse un trabajo más esforzado y concentrado en la gestión de las personas, en tanto el compromiso es esencial para asegurar el desempeño y la retención del personal más valioso, tal como sostienen Meyer y Smith (2000) y Shahnawaz y Juyal (2006). Desde la perspectiva de la gestión de personas en la organización, estos hallazgos contienen dos mensajes importantes, primero, que es necesario tomar acción para inclinar el compromiso a favor de la organización, no es aceptable –en términos de productividad y retención del talento– que los promedios se sitúen de manera tan consistente en la categoría ‘indeciso’; en segundo lugar permite identificar una proporción alentadora de

colaboradores que sí mantienen niveles de compromiso con la organización, personas que una vez identificadas pueden fungir como modelo, mentores y promotores de vínculos sanos con la empresa.,

**Acerca de la Multidimensionalidad del Compromiso.** La comprensión de este fenómeno psicosocial y las oportunidades de intervención aumentan cuando se reconoce la cualidad multidimensional del constructo (Meyer y Allen, 1991; 1997; Meyer, Stanley, Jackson, McInnis, Malton y Sheppard, 2011), el efecto queda multiplicado cuando se identifican los diversos objetos a los cuales se dirigen los lazos (Steyrer, Schiffinger y Lang, 2008). Sustentar el multi-objeto y la multidimensionalidad del constructo, es reconocer que los empleados pueden estar simultáneamente comprometidos con la gerencia, con sus supervisores o con su grupo de trabajo, y estar vinculados desde una vertiente afectiva, de continuación y/o normativa, ampliando la calidad y variedad de los lazos.

**Conclusión 2.** En el presente trabajo se abordó el compromiso en la organización en términos amplios, como un constructo multidimensional (Allen y Meyer, 1996), con varias ventajas nítidas. Primero, fue posible encontrar elementos compartidos entre los dos grupos de obreros y empleados participantes, así como establecer diferencias entre ambas factorías. Además, ahora es posible compararlos con los hallazgos de muestras más grandes para contextualizar los resultados (Arciniega y González, 2006; Betanzos, Andrade y Paz, 2006). De esta manera se estableció que en una de las fábricas era posible encontrar niveles ligeramente más elevados que en la otra, denotando que junto con las políticas y prácticas de recursos humanos,

factores propios de la administración estaban generando diferencias a la hora de promover el compromiso.

**Sobre los Perfiles de Compromiso.** Un paso adelante en la comprensión de los lazos con la organización ha sido concebir la existencia de perfiles de compromiso (Herscovitch y Meyer, 2002; Wasti, 2005). Entender de este modo los lazos con la organización permite descubrir que los colaboradores establecen vínculos simples, dobles o triples con la institución, y que la variedad de combinaciones cualitativamente diferenciables conforman patrones de comportamiento laboral específico. En la medida que el comportamiento es diverso, las acciones para intervenir deben ser también diferenciadas.

**Conclusión 3, confirmatoria de la Hipótesis 1.** Aunque no es frecuente encontrar reportes de este tipo en la literatura (Gellatly, Meyer y Luchak, 2006; Somers, 2009) en esta investigación se han identificado las ocho modalidades reconocidas de perfiles de compromiso, el simple hecho de su aparición parece indicar su viabilidad. La presencia de algunos perfiles fue particularmente importante, el grupo de funcionarios totalmente comprometidos (con lazo triple) y de empleados no-comprometidos de modo alguno, dominan el escenario y su comportamiento tiene consecuencias sobre los otros miembros. También se presentaron otras modalidades de compromiso (lazos simples y dobles) indicando que podría tratarse de estadios de transición o estados terminales en los procesos de generación de vínculos. Tal como se expuso en la revisión teórica, Meyer y Herscovitch (2001), Wasti (2005), y Gellatly, Meyer y Luchak (2006) propusieron concebir un modo

más integral de interpretar los resultados de la escala de Meyer y Allen (1997). Stanley, Vandenberghe, Vandenberg y Bentein (2013) remarcaron que algunos de los perfiles de compromiso podían no ser encontrados en las muestras de los estudios realizados. Si bien en nuestro caso, algunos de los perfiles se han presentado en una muy baja proporción, ninguno ha faltado.

**Sobre la Satisfacción Laboral.** Satisfacción laboral y compromiso en la organización son variables frecuentemente estudiadas y reportadas en la literatura de manera conjunta (Sagie, 1998), en el presente estudio además de diferenciar un constructo del otro, se ha buscado determinar la precedencia de estas relaciones. La investigación disponible ha establecido la función facilitadora y mediadora de la satisfacción sobre el compromiso (Mottaz, 1987).

**Conclusión 5, que refrenda las Hipótesis 2 y 3.** Los hallazgos de la presente investigación señalaron que la Satisfacción Laboral era la variable de estudio en la que ambas fábricas no diferían, mostrando que la población con la que se trabajó era de fuerte composición obrera y que ese factor las uniformaba, en este caso se trataría de los factores de relaciones de poder en juego. Adicionalmente, los índices de Satisfacción Laboral Intrínseca predominaron por sobre los índices Extrínsecos, señalando un espacio de oportunidad para trabajar de manera simultánea en el fortalecimiento del compromiso y la satisfacción. Es posible confirmar dos asertos respecto a la satisfacción, primero, que el bienestar está a cargo –en primera instancia– del propio individuo, para luego conectarlo con las acciones de la organización. En segundo lugar, salvo casos específicos y poco frecuentes, una

forma de satisfacción no se presenta sin la otra. A la luz de la administración de personas en la organización, los hallazgos relativos a la satisfacción laboral, muestran las oportunidades para movilizar tanto a supervisores como supervisados en dirección a construir un entorno laboral de calidad y enfocado en el bienestar de todos.

**Acerca de la Relación Líder-Miembro (L-MX).** El escenario del compromiso es la organización y los grupos de trabajo, los principales actores son los supervisores directos y sus colaboradores. Las funciones de supervisión (liderazgo operativo) se traducen en efectos obvios sobre el comportamiento individual y sobre aquellas conductas grupalmente condicionadas. A decir de Medler-Liraz (2014) la relación con el supervisor se expresa en el índice L-MX que hace referencia a la relación diádica entre el líder y el seguidor, situación que es central en la teoría del intercambio de Blau (2008), la noción que los líderes tratan a sus subordinados de manera diferente dependiendo de la calidad de la relación de intercambio establecida en el uno a uno, es fundamental en la presente investigación.

**Conclusión 4, confirmando la Hipótesis 4.** Los resultados del estudio señalan dos extremos del mismo continuo, por un lado los dependientes que mostraron relaciones de calidad con sus supervisores profesando mejores niveles de compromiso y de satisfacción (Burris, Detert y Chiaburu, 2008; Van Vianen, Shen y Chuang, 2011), por otro lado, los supervisores no comprometidos que influyeron en esa dirección –negativamente– sobre sus dependientes, confirmando los hallazgos reportados en la literatura (Tepper, 2000; Tepper, Henle, Lambert,

Giocalone y Duffy, 2006; Wu y Hu, 2013). Adicionalmente, los hallazgos muestran que, tal como la teoría lo propone, el L-MX opera en el nivel de la relación diádica y que sus efectos primarios se dan en el marco de la relación recíproca supervisor-supervisado tal como Markham, Yammarino, Murry y Palanski (2010) lo demostraron. En esta misma línea Fisk y Friesen (2012) señalaron la influencia de factores subjetivos propios del líder que afectan la influencia del supervisor en las reacciones de los seguidores. La necesidad de considerar este hecho ha merecido una aproximación metodológica estimando el alineamiento entre supervisado-Supervisor grupo por grupo, del mismo modo que Schriesheim, Wu y Cooper (2011) emplearon la estimación de la convergencia líder-miembro en la escala L-MX, como una evolución natural del concepto de la interrelación.

En términos de administración de recursos humanos, el análisis de los Perfiles de Compromiso de los miembros individuales permitirá a los gestores dirigir con precisión las acciones de retención y motivación de los empleados, enfocando sus intervenciones exactamente en los términos de las expectativas de cada persona. Además, el análisis grupal del compromiso, facilitaría la orientación de los supervisores, en el contexto de sus propios equipos de trabajo, hacia la identificación de oportunidades de mejora.

**Sobre las diferencias entre las factorías estudiadas.** Los resultados encontrados muestran diferencias entre ambas factorías que merecen ser analizadas y que nos permitirán entender los hallazgos y las conclusiones.

Muy probablemente con origen en la antigüedad de cada organización, en el rubro de trabajo y en las diferencias en las variables demográficas como la edad, las

respuestas ante las variables de estudio se diferencian de manera reconocible y estadísticamente demostrable. Los índices de compromiso son de diferente intensidad tanto en el caso de los supervisados como de los supervisores.

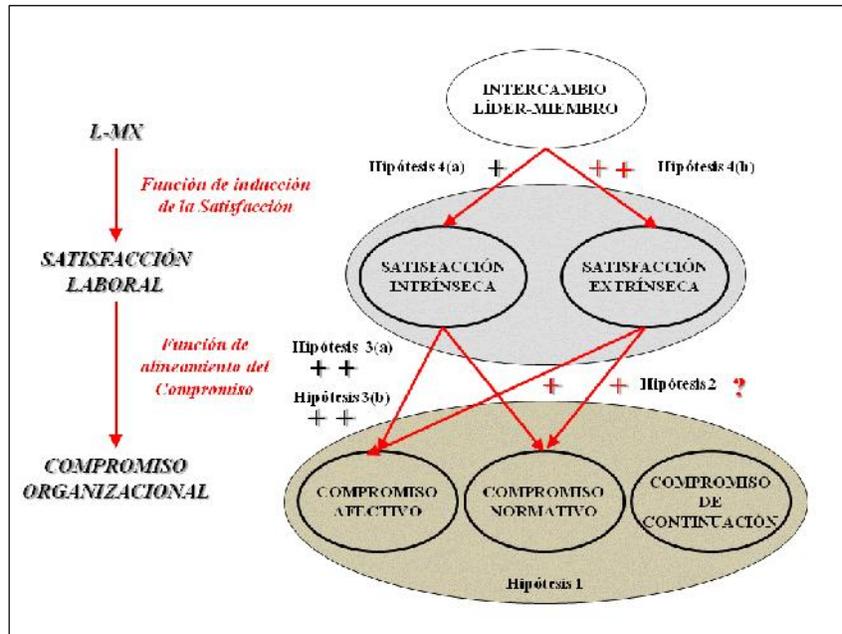
En todos los casos es la Factoría K que supera a la Industria L, de manera coherente los perfiles de compromiso señalan una elevada proporción de trabajadores No-Comprometidos. Las razones de alineamiento calculadas señalan que la influencia de los supervisores es reconocible, en especial a tiempo de inducir carencia de ligadura con la organización. En esta revisión comparativa, se debe resaltar que también son reconocibles diferencias en cuanto a la satisfacción laboral, aunque estadísticamente pudieron no resultar marcadamente significativas. Es el factor de satisfacción extrínseca que se muestra particularmente revelador.

**Acerca de las Relaciones entre Compromiso, Satisfacción e Interrelación Líder-Miembro, y las confirmaciones de las Hipótesis planteadas.** Además de la investigación ya existente (Dello Russo, Vecchione y Borgogni, 2010; Chang, Shih y Lin, 2010), exploración reciente ha abordado la interacción entre las tres variables estudiadas en el presente trabajo (Banks, Batchelor, Seers, O'Boyle, Pollack y Gower, 2013).

Los resultados encontrados modifican el planteo esquemático de hipótesis realizado en la figura 7 (página 123) del modo que se muestra en la figura siguiente. Algunas de las relaciones positivas se han confirmado, en particular en lo relativo a la

influencia positiva del supervisor en la satisfacción extrínseca como mediadora del compromiso normativo y afectivo.

Figura 9. Esquema de resultados de las relaciones entre variables



En términos estrictamente metodológicos, las Hipótesis 1, 3a, 3b, 4a y 4b quedan demostradas, mientras que la Hipótesis 2 queda sin demostrar.

Las relaciones entre el Compromiso en la organización, la Relación Supervisor-supervisado (L-MX) y la Satisfacción en el Trabajo, son complejas, sin embargo resultan críticas a tiempo de valorar la pertinencia de la gestión del personal, la calidad de la supervisión y la claridad de la visión de la organización. Estas variables combinadas pueden contener las respuestas a las preocupaciones gerenciales sobre la conservación del talento, difícil de incorporar y formar, fácil de dejar ir involuntariamente.

**Conclusión 6.** Sin duda que puede afirmarse que se ha demostrado que el compromiso se distribuye de manera amplia en la organización, que los participantes han demostrado respuestas de compromiso altamente consistente con los modelos estudiados, al mismo tiempo que el L-MX permitió identificar dependientes que se perciben cerca de sus supervisores, estando en disposición de recibir influjo e influencia de ellos, así se identificaron supervisores con equipos alineados con ellos, otros no lograban influir positivamente en sus seguidores, mientras que la satisfacción laboral intrínseca estaría jugando un papel moderador y facilitador de la influencia del supervisor.

**Corolario Sobre la Gestión de los Recursos Humanos.** Es un hecho que organizaciones de diferentes rubros de actividad lidian con la retención de sus colaboradores más valiosos, los responsables del personal en un entorno de incertidumbre y restricciones en los mercados de trabajo tratan de superar las limitaciones en la competencia por el talento y en medio de las secuelas de las crisis financieras y presupuestarias que aquejan en diversos grados a los Estados. Los supervisores se esfuerzan por lograr los mejores resultados a través del desempeño de sus colaboradores demandando acciones efectivas que se traduzcan en la retención del personal talentoso, la mejor comprensión del compromiso del personal, de las relaciones Supervisor-supervisado y de la Satisfacción Laboral de los empleados, debe permitir que las organizaciones tomen acciones viables para conservar y desarrollar el capital humano.

**Conclusión 7.** Los hallazgos del presente trabajo proporcionan luces sobre la gestión de personas en tanto cadena de actividades integrada, planteando oportunidades de mejora en varias áreas: *i)* a tiempo de desarrollar las actividades de selección debería explorarse la historia de compromiso y sembrar elementos relacionados con valores que concluyan con la inducción, *ii)* las actividades retención que pueden apoyarse en el mantenimiento a través de beneficios, de formación o de énfasis en los asuntos de valores e imagen corporativa, dependiendo del perfil de compromiso de cada uno de los involucrados, *iii)* al mismo tiempo que las actividades de capacitación y entrenamiento deben enfocarse en fortalecer las competencias de liderazgo de los mandos medios, en cuyas manos se encuentra el compromiso de sus dependientes.

Nuevamente, a la luz de la gestión de los recursos humanos en la organización, la información individualizada permite anticipar acciones bien enfocadas en las necesidades de cada uno de los grupos e individuos. En el contexto de la gestión de personas en la organización, los resultados encontrados respecto a la relación Supervisor-supervisado, muestran tareas pendientes en cuanto a considerar la urgencia de encarar mejoras sustanciales en la calidad del liderazgo en ambas fábricas. Los hallazgos relativos al compromiso y al L-MX permiten enfocar la mejora de estas competencias con el objetivo de retener para mejorar la productividad.

No está dicha la última palabra sobre estos temas –ni lo pretendíamos hacer–, quedan preguntas por responder y contribuciones por hacer. Hasta aquí queda establecido que estudiar el compromiso en la organización tiene tanto relevancia

académica como social, afirmación válida en los países de Iberoamérica en particular, escenario social en los que el cambio es una constante y las oportunidades de construir una sociedad mejor, más justa y equitativa para todos es un desafío. Al final del día, la investigación aquí desarrollada contribuirá con evidencia consistente al conocimiento hasta hoy acumulado.

### **5.2 Sugerencias.**

El camino de la ciencia avanzando requiere que las investigaciones sean replicadas directa y sistemáticamente. El presente trabajo ha replicado otros previos, y requiere que los hallazgos reportados aquí sean objeto de replicación, con este argumento –una vez concluida esta investigación– corresponde identificar las oportunidades de mejora:

UNO. Razones metodológicas relativas a la necesidad de identificar grupos de trabajo con nitidez nos han llevado a centrar el estudio en grupos constituidos mayoritariamente por obreros. Por esta razón se ha trabajado con una parte de un grupo humano particularmente parco a la hora de comprometerse, de establecer relaciones diádicas y de mostrarse satisfecho con su trabajo. Nueva investigación con otros grupos –de oficinistas, técnicos, vendedores, servidores públicos– es necesaria, con la finalidad de ampliar la base de generalidad de los hallazgos.

DOS. A pesar de los esfuerzos hechos desde la Docencia Universitaria, la investigación en estos temas es relativamente incipiente en el país, así como nuevas las herramientas disponibles. No obstante que los instrumentos empleados se han

mostrado sólidos en términos de validez y confiabilidad, sin embargo la carencia de datos comparativos (en especial para el Satisfacción Laboral) hizo que no se contara con tablas de percentiles locales que permitieran dar mejor contexto a los hallazgos.

TRES. Cuando un investigador inicia su trabajo espera encontrar relaciones inequívocas y datos contundentes. En el presente trabajo las relaciones halladas entre las tres variables estudiadas mostraron interacciones aceptablemente claras, pero también señalaron que subyacen modos más complejos de relacionamiento, que es necesario entonces continuar profundizando el análisis, para establecer los otros factores que –en la relación diádica– hacen que el comprometerse sea tan contagioso como el no-comprometerse.

Cuando se concluye una larga jornada y se hace el balance de lo aprendido uno desearía haber sabido –antes de partir– lo que se sabe a tiempo de llegar, señal de que el viaje fue productivo y enriquecedor mientras se hacía camino al andar.

## REFERENCIAS

- ABRAMS, D., y RADNSLEY DE MOURA, G. (2001). Organizational identification: Psychological anchorage and turnover. En M. A. Hogg y D. J. Terry (Eds.), *Social identity Processes in organizational contexts*. (pp. 131-147). New York: Taylor & Francis Group.
- AHMAD, Z. K., y BAKAR, R. A. (2003). The association between training and organizational commitment among white-collar workers in Malaysia. *International Journal of Training and Development*, 7(3), 166-185. doi: 10.1111/1468-2419.00179.
- ALBUQUERQUE BARBOSA, R., y GUIMARÃES, T. (2006). Síndrome do Burnout: Relações com Comprometimento Afetivo entre Gestores da Organização Estatal. *Revista de Administração Mackenzie*, 1, 158-179.
- ALCOVER DE LA HERA, C. M. (2002). *El contrato psicológico. El componente implícito de las relaciones laborales*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- AL-EMADI, M. A. S., y MARQUARDT, M. J. (2007). Relationship between employees' beliefs regarding training benefits and employees' organizational commitment in a petroleum company in the State of Qatar. *International Journal of Training and Development*, 11(1), 49-70. doi: 10.1111/j.1468-2419.2007.00269.x
- ALLEN, N. J. (2003). Examining organizational commitment in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 511-515. doi: 10.1016/S0001-8791(02)00065-9.
- ALLEN, N. J., y MEYER, J. P. (1990a). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-8. doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x.
- ALLEN, N. J., y MEYER, J. P. (1990b). Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomer's commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847-858.

- ALLEN, N. J., y MEYER, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276. doi: org/10.1006/jvbe. 1996.0043.
- ALVAREZ QUINTEROS, M. (2012). *Compromiso organizacional y comportamiento cívico organizacional en un sistema educativo institucional de la ciudad de La Paz*. Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Católica Boliviana “San Pablo” La Paz, Bolivia.
- ALUTTO, J. A., HREBINIAK, L. G., y ALONSO, R. C. (1973). On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces*, 51(4), 448-454. doi: 10.1093/sf/51.4.448.
- ARANA, S. (2007). *Compromiso organizacional en empleados/obreros de una industria textil de la ciudad de La Paz*. Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Católica Boliviana “San Pablo” La Paz, Bolivia.
- ARCINIEGA, L. M., y GONZÁLEZ, L. (2006). What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment? *Revista de Psicología Social*, 21(1), 35-50. doi: org/10.1174.021347406775322269.
- ASSENS, J. (2008). *Huevos con tocino: ¿conoce usted la verdadera diferencia entre colaborar y comprometerse con la empresa?* Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- ATAK, M., y ERTUGUT, R. (2010). An empirical analysis on the relation between learning organization and organizational commitment. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 3472-3476. doi: 10.1016/j.sbspro. 2010.03.537.
- BANKS, G. C., BATCHELOR, J. H., SEERS, A., O’BOYLE, E. H., POLLACK, J. M., y GOWER, K. (2013). What does team-member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader exchange. *Journal of Organizational Behavior*. (wileyonlinelibrary.com) doi: 10.1002/job.1885.
- BARKER, R. A. (2006). *On organizational citizenship*. Maryland: University Press of America.

- BAKKER, A. B., VAN VELDHOVEN, M., y XANTHOPOULOU, D. (2010). Beyond the demand-control model. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3-16. doi: 10.1027/1866-5888/a000006.
- BARON, R. A., y BYRNE, D. (1998). *Psicología social*. Madrid: Prentice Hall Iberia. 8ª Edición.
- BARTLETT, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335-352. doi:10.1002/hrdq.1001.
- BAUMAN, Z. (2003). *Comunidad. En busca de seguridad en un mundo hostil*. Madrid: Siglo XXI.
- BAUMAN, Z. (2004). *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- BAYONA, C., GOÑI, S., y MADORRÁN, C. (2000). Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(1), 139-149.
- BECK, K., y WILSON, C. (2001). Have we studied, should we study, and can we study the development of commitment? Methodological issues and the developmental study of work-related commitment. *Human Resources Management Review*, 11, 257-278.
- BECKER, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- BECKER, T. E., y BILLINGS, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 177-190. doi: 10.1002/job.4030140207.
- BEER, M. (2009). *High commitment, high performance. How to build a resilient organization for sustained advantage*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- BENKHOFF, B. (1997). A test of the HRM model: good for employers and employees. *Human Resources Management Journal*, 7(4), 44-60.

- BERGMAN, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: Review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 645-663. doi: 10.1002/job.372.
- BERNARDI, R. A., y GUPTILL, S. T. (2008). Social desirability response bias, gender, and factor influencing organizational commitment: an international study. *Journal of Business Ethics*, 81, 797-809. doi: 10.1007/s10551-007-9548-4.
- BESSER, T. L. (1993). The commitment of Japanese workers and U.S. workers: a reassessment of the literature. *American Sociological Review*, 58, 873-881.
- BETANZOS DÍAZ, N., ANDRADE PALOS, P., y PAZ RODRÍGUEZ, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(1), 25-43.
- BETANZOS DÍAZ, N., y PAZ RODRÍGUEZ, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología*, 25(2), 207-215.
- BIELBY, D. D. (1992). Commitment to work and family. *Annual Review of Sociology*, 18, 281-302.
- BLANCHARD, K., CARLOS, J. P., y RANDOLPH, A. (2000). *Las 3 claves para el empowerment. Cómo dar poder para liberar la capacidad de las personas y lograr que den lo mejor de sí*. Barcelona: Ediciones Granica.
- BLAU, G. J. (2001). On assessing the construct validity of two multidimensional constructs: occupational commitment and occupational entrenchment. *Human Resource Management Review*, 11, 279-298.
- BLAU, G. J., y BOAL, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2), 288-300.
- BLAU, P. M. (2008). *Exchange and power in social life*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.

- BOEZEMAN, E. J., y ELLEMERS, N. (2008). Pride and respect in volunteers' organizational commitment. *European Journal of Social Psychology*, 38, 159-172. doi: 10.1002/ajsp.415.
- BORGES, E., y MEDEIROS, C. (2007). Comprometimento e Ética Profissional: um estudo de suas relações juntos aos contabilistas. *Revista Contabilidade & Finanças- USP*, 44, 60-71.
- BREITSOHL, H., y RUHLE, S. (2012). Residual affective commitment to organizations: concept, causes and consequences. *Human Resource Management Review*. doi: 10.1016/j.hrmr.2012.07.008.
- BRETONES, F. D. (2001). Rotación y ausentismo. En A. Rodríguez F. y H. D. Dei (Eds.), *Psicosociología de las organizaciones*. (pp. 449-462). Buenos Aires: Editorial Docencia.
- BRETONES, F. D., y GONZÁLEZ, J. M. (2009). Absentismo y rotación laboral. En V. Zarco y J. M. González (Eds.), *Psicología del trabajo*. (pp. 91-113). Madrid: Pirámide.
- BRETONES, F. D., y MAÑAS, M. A. (2008). La organización creadora de clima y cultura. En M. A. Martín y F. D. Bretones (Eds.), *Psicología de los grupos y de las organizaciones*. (pp. 69-92). Madrid: Pirámide.
- BRIMEYER, T. M., PERRUCCI, R., y MACDERMID, S. (2010). Age, tenure, resources for control, and organizational commitment. *Social Science Quarterly*, 91(2), 511-530.
- BROCKNER, J., SPREITZER, G., MISHRA, A., HOCHWARTER, W., PEPPER, L., y WEINBERG, J. (2004). Perceived control as an antidote to negative effects of layoffs on survivors' organizational commitment and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 49, 76-100.
- BROWN, R. B. (1996). Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 230-251.

- BRUNETTO, Y., SHRIBERG, A., FARR-WHARTON, R., SHACKLOCK, K., NEWMAN, S., y DIENGER, J. (2013). The importance of supervisor-nurse relationships, teamwork, wellbeing, affective commitment and retention of North American nurses. *Journal of Nursing Management*, 21, 827-837. doi: 10.1111/jonm.12111.
- BUCHANAN, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546. doi: 10.2307/2391809.
- BUCHKO, A. A., WEINZIMMER, L. G., y SERGEYEV, A. V. (1998). Effects of cultural context on the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment: A study of Russian workers. *Journal of Business Research*, 43, 109-116.
- BUENO, R., y REYES, C. (2000). *Identificación de las causas de rotación externa del personal y propuesta de retención*. Tesis de maestría no publicada, Universidad Católica Boliviana "San Pablo" La Paz, Bolivia.
- BULUT, C., y CULHA, O. (2010). The effects of organizational training on organizational commitment. *International Journal of Training and Development*, 14(4), 309-322. doi: 10.1111/j.1468-2419.2010.00360.x.
- BURRIS, E. R., DETERT, J. R., y CHIABURU, D. S. (2008). Quitting before leaving: the mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912-922. doi: 10.1037/0021-9010.93.4.912.
- BUTTS, M. M., VANDENBERG, R. J., DEJOY, D. M., SCHAFFER, B. S., y WILSON, M. G. (2009). Individual reactions to high involvement work processes: investigating the role of empowerment and perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2), 122-136. doi: 10.1037/a0014114.

- CAJÍAS DE LA VEGA, M., FERNANDEZ DE APONTE, P., DURÁN DE LAZO DE LA VEGA, F., MENDIETA PARADA, P., y SEOANE DE CAPRA, A.M. (1994). *La mujer en las sociedades prehispanicas de Bolivia. Identidad y memoria*. La Paz: Centro de Información y Desarrollo de la Mujer - CIDEM.
- CALDERÓN, S. (2009). *Compromiso organizacional basado en el modelo de Meyer y Allen en una empresa de telecomunicaciones*. Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Católica Boliviana “San Pablo” La Paz, Bolivia.
- CAMPERO, G., GROSSMAN, B., GARCIA L., A., y SAAVEDRA, J.J. (2000). *Culturas obreras y empresariales*. La Paz: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
- CANÇADO, V. L., RENAULT DE MORAES, L. F., y MOURA DA SILVA, E. (2006). Comprometimento organizacional e practicas de gestão de recursos humanos: o caso da empresa XSA. *Revista de Administração Mackenzie*, 7(3), 11-37.
- CAPELLI, P. (2001). *El nuevo pacto en el trabajo. Empresas y empleados ante el mercado laboral hoy*. Barcelona: Ediciones Granica.
- CASPER, W. J., HARRIS, C., TAYLOR-BIANCO, A., y WAYNE, J. H. (2011). Work-family conflict, perceived supervisor support and organizational commitment among Brazilian professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 640-652. doi: 10.1016/j.jvb.2011.04.011.
- CASSAR, V., y BRINER, R. B. (2011). The relationship between psychological contract breach and organizational commitment: exchange imbalance as a moderator of the mediating role of violation. *Journal of Vocational Behavior*, 78, 283-289. doi: 10.1016/j.jvb.2010.09.007.
- CASTELLÓN, M. E. (2005). *Relación entre el compromiso organizacional y las condiciones del contrato laboral en una organización privada*. Tesis de maestría no publicada, Universidad Católica Boliviana “San Pablo” La Paz, Bolivia.

- CATER, B., y ZABKAR, V. (2009). Antecedents and consequences of commitment in marketing research services: The clients' perspective. *Industrial Marketing Management*, 38(7), 785-797. doi: 10.1016/j.indmarman.2007.10.004.
- CATMULL, E. (2008). Cultivar la creatividad colectiva el sello de Pixar. *Harvard Business Review America Latina*, 86(8), 1-9.
- CHANG, E. (1999). Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention. *Human Relations*, 52(10), 1257-1278.
- CHANG, H. T., CHI, N. W., y MIAO, M. C. (2007). Testing the relationship between three-component organizational/ occupational commitment and organizational/ occupational turnover intention using a non-recursive model. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 352-368. doi: 10.1016/j.jvb.2006.10.001.
- CHANG, L. C., SHIH, C. H., y LIN, S. M. (2010). The mediating role of psychological empowerment on job satisfaction and organizational commitment for school health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 47, 427-433. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2009.09.007.
- CHEN, J., y WANG, L. (2007). Locus of control and the three components of commitment to change. *Personality and Individual Differences*, 42, 503-512. doi: 10.1016/j.paid.2006.07.025.
- CHEN, Z. X., y FRANCESCO, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 490-510. doi: 10.1016/S0001-879(02)00064-7.
- CHEN, Z., ZHANG, X., LEUNG, K., y ZHOU, F. (2010). Exploring the interactive effect of time control and justice perception on job attitudes. *Journal of Social Psychology*, 150(2), 181-197.

- CHENG, B. S., JIANG, D. Y., y RILEY, J. H. (2003). Organizational commitment, supervisory commitment, and employee outcomes in the Chinese context: proximal hypothesis or global hypothesis? *Journal of Organizational Behavior*, 24, 313-334. doi: 10.1002/job.190.
- CHENG, J. W., LU, K. M., CHANG, Y. Y., y JOHNSTONE, S. (2013). Voice behavior and work engagement: the moderating role of supervisor-attribute motives. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51, 81-102. doi: 10.1111/j.1744-7941.2012.00030.x.
- 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. doi: 10.1037/0021-9010.93.5.1082.
- CLAURE, M. (2003). *Compromiso organizacional en el personal administrativo de una empresa privada de la ciudad de La Paz*. Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Católica Boliviana "San Pablo" La Paz, Bolivia
- CLAURE, M., y BÖHRT, R. (2003). Tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación, membresía y lealtad. *Revista Psicológica AJAYU*, 2(1), <http://www.ucb.edu.bo/publicaciones/Ajayu/v2n1/v2n1a8.html>
- CLUGSTON, M. (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 477-486.
- COHEN, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 539-558. doi: 10.1002/job.4030130602.
- COHEN, A. (1993). Organizational commitment and turnover: a meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1140-1157.
- COHEN, A. (1999). Relationships among five forms of commitment: an empirical assessment. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 285-308. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199905)20:3<285::AID-JOB887>3.0.CO;2-R.

- COHEN, A. (2003). *Multiple commitments in the work place. An integrative approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- COHEN, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336-354. doi: 10.1016/j.hrmr.2007.05.001.
- COMAS D'ARGEMIR, D. (1995). *Trabajo, género y cultura*. Barcelona: Icaria Editorial.
- CONWAY, N., GUEST, D., y TRENBERTH, L. (2011). Testing the differential effects of changes in psychological contract breach and fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 267-276. doi: 10.1016/j.jvb.2011.01.003.
- COOK, J. D., HEPWORTH, S. J., WALL, T. D., y WARR, P. B. (1981). *The experience of work. A compendium and review of 249 measures and their use*. London: Academic Press.
- CRAMER, D. (1996). Job satisfaction and organizational continuance commitment: A two-wave panel study. *Journal of Organizational Behavior*, 17,389-400. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199607)17:4<389: :AID-JOB755>3.0.CO;2-2.
- CURRIVAN, D. B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), 495-524.
- DAWLEY, D. D., STEPHENS, R. D., y STEPHENS, D. B. (2005). Dimensionality of organizational commitment in volunteer workers: Chamber of commerce board members and role fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 511-525. doi: 10.1016/j.jvb.2004.09.001.
- DE FRUTOS, B., RUIZ, M., y SAN MARTÍN, R. (1998). Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. *Psicológica*, 19, 345-366.

- DELLO RUSSO, S., VECCHIONE, M., y BORGOGNI, L. (2012). Commitment profiles, job satisfaction, and behavioral outcomes. *Applied Psychology an International Review*, doi: 10.1111/j.1464-0597.2012.00512.x.
- DESSLER, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson Educación de México S.A. 8ª Edición.
- DESSLER, G. (2013). *Human resource management*. New Jersey: Pearson Education. 13ª Edición.
- DIAZ DE OROPEZA, S. (2011). *Compromiso organizacional en enfermeras de cuatro hospitales, basado en el modelo de Meyer y Allen*. Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Católica Boliviana "San Pablo" La Paz, Bolivia.
- DONOVAN, D. T., BROWN, T. J., y MOWEN, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Marketing*, 68(1), 128-146.
- DORMANN, C., y ZAPF, D. (2001). Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 483-504.
- DRUCKER, P. F. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- DRUCKER, P. F. (2007). Perfil del futuro. En F. Hesselbein y P. M. Cohen (Comp.) *De líder a líder, Los mejores artículos de la Fundación Drucker*. (pp. 133-144). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- DUBIN, R., CHAMPOUX, J. E., y PORTER, L. W. (1975). Central life interest and organizational commitment of blue-collar and clerical workers. *Administrative Science Quarterly*, 20(3), 411-421.
- EFFRON, M., y ORT, M. (2010). *One page talent management. Eliminating complexity, adding value*. Boston: Harvard Business Press.
- ELLERMERS, N. (2001). Social identity, commitment, and work behavior. En M. A. Hogg y D. J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts*. (pp. 101-114). New York: Taylor & Francis Group.

- ERBEN, G. S., y GÜNESER, A. B. (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 82, 955-968. doi:10.1007/s10551-007-9605-z.
- FELFE, J., SCHMOOK, R., SCHYNS, B., y SIX, B. (2008). Does the form of employment make a difference? – Commitment of traditional, temporary, and self-employed workers. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 81-94. doi:10.1016/j.jvb.2007.10.008.
- FENTON-O'CREEVY, M. P., WINFROW, P., LYDKA, H., y MORRIS, T. (1997). Company prospects and employee commitment: an analysis of the dimensionality of the BOCS and the influence of external events on those dimensions. *British Journal of Industrial Relations*, 35(4), 593-608.
- FIELDS, D. L. (2002). *Taking the measure of work. A guide to validated scales for organizational research and diagnosis*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- FISHER, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12, 384-412. doi: 10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x.
- FISK, G. M., y FRIESEN, J. P. (2012). Perceptions of leader emotion regulation and LMX as predictors of followers' job satisfaction and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 23, 1-12. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.11.001.
- FLETCHER, C., y WILLIAMS, R. (1996). Performance management, job satisfaction and organizational commitment. *British Journal of Management*, 7, 169-179.
- FRIEDMAN, T. L. (2006). *La tierra es plana. Breve historia del mundo globalizado del siglo XXI*. Madrid: Ediciones Martínez Roca.
- GARCÍA CABRERA, A. M., y GARCÍA SOTO, M. G. (2009). Compromiso organizativo e intención de abandono del directivo de la subsidiaria en la empresa multinacional: influencias culturales y de participación en el Gobierno. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 40, 111-141.

- GELLATLY, I. R., MEYER, J. P., y LUCHAK, A. A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 331-345. doi: 10.1016/j.jvb.2005.12.005.
- GIL R. F., y ALCOVER DE LA HERA, C.M. (Eds.) (2004). *Introducción a la psicología de los grupos*. España: Ediciones Pirámide.
- GLISSON, C., y DURICK, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 61-81.
- GOLDEN, T. D., y VEIGA, J. F. (2008). The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, 19, 77-88. doi: 10.1016/j.leaqua.2007.12.009.
- GOMEZ-MEJÍA, L. R., BALKIN, D. B., y CARDY, R. L. (2001). *Dirección y gestión de recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación. 3ª Edición.
- GONG, Y., LAW, K. S., CHANG, S., y XIN, K. R. (2009). Human resources management and firm performance: the differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 263-275. doi: 10.1037/a0013116.
- GRAEN, G. B. y UHL-BIEN, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6, 219-247. doi: 10.1016/1048-9843(95)90036-5.
- GREENBERG, J. (2005). *Managing behavior in organizations*. New Jersey: Pearson Education. 4ª Edición.
- GRIFFIN, M. L., y HEPBURN, J. R. (2005). Side-bets and reciprocity as determinants of organizational commitment among correctional officers. *Journal of Criminal Justice*, 33, 611-625. doi:10.1016/j.jcrimjus.2005.08.010.

- GRIMMER, M., y ODDY, M. (2007). Violation of the psychological contract: the mediating effect of relational versus transactional beliefs. *Australian Journal of Management*, 32(1), 153-174.
- GRUSKY, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488-503.
- HACKETT, R. D., BYCIO, P., y HAUSDORF, P. A. (1994). Further assessment of Meyer and Allen's (1991) three component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79 (1), 15-23.
- HACKETT, R. D., LAPIERRE, L. M., y HAUSDORF, P. A. (2001). Understanding the links between work commitment constructs. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 392-413. doi: 10.1006/jvbe.2000.1776.
- HALL, J. R. (1988). Social organization and pathways of commitment: Types of communal groups, rational choice theory, and the Kanter thesis. *American Sociological Review*, 53(5), 679-692.
- HALL, D., SCHNEIDER, B., y NYGREN, H. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-190.
- HARRIS, M. (1996). *Antropología cultural*. Madrid: Alianza Editorial.
- HAY GROUP y SAP (2006). *Factbook recursos humanos*. Navarra. Editorial Thomson Aranzadi. 5ª Edición.
- HEALY, G. (1999). Structuring commitments in interrupted careers: career breaks, commitment and life cycle in teaching. *Gender, Work and Organization*, 6(4), 185-201.
- HEARN, H. L., y STOLL, P. (1975). Continuance commitment in low-status occupations: the cocktail waitress. *The Sociological Quarterly*, 16, 105-114.
- HERRBACH, O. (2006). A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 629-643. doi: 10.1002/job.362.

- HERSCOVITCH, L., y MEYER, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three component model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474–487.
- HERSEY, P., BLANCHARD, K. H., y JOHNSON, D. E. (1998). Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- HESSELBEIN, F., y COHEN, P. M. (Eds.) (2007). *De líder a líder, los mejores artículos de la Fundación Drucker*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., y BECKHARD, R. (Eds.) (1998). *La organización del futuro*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- HEYES, J. (1996). A formula for success? Training, reward and commitment in a chemical plant. *British Journal of Industrial Relations*, 34(3), 351-369.
- HODGETTS, R., y ALTMAN, S. (1989). *Comportamiento en las organizaciones*. México: McGraw-Hill/ Interamericana.
- HOFSTEDE, G. H. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- HOFSTEDE, G. H., HOFSTEDE, G. J., y MINKOV, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill. 3ªEdición.
- HOGG, M. A., y TERRY, D. J. (Eds.) (2001). *Social identity processes in organizational contexts*. New York: Taylor & Francis Group.
- HORNUNG, S., ROUSSEAU, D. M., y GLASER, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 655-664. doi: 10.1037/0021-9010.93.3.655.
- HREBINIAK, L. G., y ALUTTO, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.

- HUANG, T. C., y HSIAO, W. J. (2007). The causal relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Social Behavior and Personality*, 35(9), 1265-1276.
- HUNT, J. W. (1993). *La dirección de personal en la empresa. Guía sobre el comportamiento en las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España.
- HUNT, S. D., CHONKO, L. B., y WOOD, V. R. (1985). Organizational commitment and marketing. *The Journal of Marketing*, 49(1), 112-126.
- HURTADO, O. (2007). *Las costumbres de los ecuatorianos*. Quito: Editorial Planeta del Ecuador.
- IVERSON, R. D., y BUTTIGIEG, D. M. (1999). Affective, normative and continuance commitment: can the 'right kind' of commitment be managed. *Journal of Management Studies*, 36(3), 307-333.
- JÁIMEZ, M. J. (2012). *El compromiso organizacional en empresas españolas*. Berlin: Editorial Académica Española.
- JÁIMEZ, M. y BRETONES, F. D. (2011). El empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable en el trabajo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*. 344, 209-232.
- JARAMILLO, F., MULKI, J.P., y MARSHALL, G.W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58, 705-714. doi: 10.1016/j.jbusres.2003.10.004.
- JAROS, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991). Three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 319-337. doi: 10.1006/jvbe.1995.1553.
- JAROS, S. J., JERMIER, J. M., KOELHER, J. W., y SINCICH, T. (1993). Effects of continuance, affective and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995.

- JOO, B. K. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: the roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69-85. doi: 10.1002/hrdq.20031.
- JOHNSON, M. P. (1973). Commitment: A conceptual structure and empirical application. *The Sociological Quarterly*, 14(3), 395-406.
- JOHNSON, R. E., CHANG, C. H., y YANG, L. Q. (2010). Commitment and motivation at work: the relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of Management Review*, 35(2), 226-245.
- JOHNSTON, M. W., PARASURAMAN, A., FUTRELL, C. M., y BLACK, W. C. (1990). A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on sales people's organizational commitment during early employment. *Journal of Marketing Research*, 27(3), 333-344.
- JONES, G. R., y GEORGE, J. M. (2003). *Contemporary management*. New York: McGraw-Hill. 3ª Edición.
- KANTER, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- KELL, H. J., y MOTOWIDLO, S. J. (2012). Deconstructing organizational commitment: associations among its affective and cognitive components, personality antecedents, and behavioral outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 213-251.
- KIM, S. W. (1999). Behavioral commitment among the automobile workers in South Korea. *Human Resource Management Review*, 9(4), 419-451.
- KINIKI, A. J., y VECCHIO, R. P. (1994). Influences on the quality of supervisor-subordinate relations: the role of time pressure, organizational commitment, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 75-82. doi: 10.1002/job.4030150108.

- KOTTER, J. P. (2005). Lo que de verdad hacen los líderes. *Harvard Business Review America Latina*, 83(11), 1-10.
- LAGOMARSINO, R. (2003). Compromiso Organizacional. *Revista de antiguos alumnos del Instituto de Estudios Empresariales de Montevideo* (3),79-83.
- LANDRY, G., PANACCIO, A., y VANDENBERGHE, C. (2010). Dimensionality and consequences of employee commitment to supervisors: a two-study examination. *The Journal of Psychology*, 144(3), 285-312.
- LAPOINTE, E., VANDENBERGHE, C., y BOUDRIAS J. S. (2013). Psychological contract breach, affective commitment to organization and supervisor, and newcomer adjustment: a three wave moderated mediation model. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 528-538. doi: 10.1016/j.jvb.2013.07.008.
- LARSEN, S., MARNBURG, E., y ØGAARD, T. (2011). Working onboard-job perception, organizational commitment and job satisfaction in the cruise sector. *Journal of Tourism Management*, doi: 10.1016/j.tourman.2011.06.014.
- LE BLANC, P. M., y GONZÁLEZ-ROMÁ, V. (2012). A team level investigation of relationship between leader-member exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance. *The Leadership Quarterly*, 23, 534-544. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.12.006.
- LEE, H. J., y PECCEI, R. (2007). Organizational-level gender dissimilarity and employee commitment. *British Journal of Industrial Relations*, 45(4), 687-712. doi: 10.1111/j.1467-8543.2007.00644.x.
- LEIBNER, J., MADER, G., y WEISS, A. (2009). *The power of strategic commitment. Achieving extraordinary results through total alignment and engagement*. New York: American Management Association.
- LEITER, M. P., y MASLACH, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308. doi: 10.1002/job.4030090402.

- LI, N., LIANG, J., y CRANT, J. M. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: a relational perspective. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 395-494. doi: 10.1037/a0018079.
- LIDEN, R. C., WAYNE, S. J., KRAIMER, M. L., y SPARROWE, R. T. (2003). The dual commitments of contingent workers: an examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 609-625. doi: 10.1002/job.208.
- LO, M. C., RAMAYAH, T., MIN., H. W., y SONGAN, P. (2010). The relationship between leadership styles and organizational commitment in Malaysia: role of leader-member exchange. *Asia Pacific Business Review*, 16(1-2), 79-103. doi: 10.1080/13602380903355676.
- LOI, R., CHAN, K. W., y LAM, L. W. (2013). Leader-member exchange, organizational identification, and job satisfaction: A social identity perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (wileyonlinelibrary.com). doi: 10.1111/joop.12028.
- LOI, R., LAI, J. Y. M., y LAM, L. W. (2012). Working under a committed boss: a test of the relationship between supervisors' and subordinates' affective commitment. *The Leadership Quarterly*, 23, 466-475. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.12.001
- LOK, P., y CRAWFORD, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 594-613.
- LOLI PINEDA, A. E. (2006). Compromiso Organizacional de los trabajadores de una universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas. *Revista IIPSI*, 9(1), 37-67.
- LOPATA, H. Z. (1993). Career commitments of American women: The issue of side bets. *The Sociological Quarterly*, 34(2), 257-277.
- LUCHAK, A. A., POHLER, D. M., y GELLATLY, I. R. (2008). When do committed employees retire? The effects of organizational commitment on

- retirement plans under a defined-benefit pension plan. *Human Resource Management*, 47(3), 581-599. doi: 10.1002/hrm.20233.
- LUM, L., KERVIN, J., CLARK, K., REID, F., y SIROLA, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 305-320. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<305::AID-JOB843>3.0.CO;2-N.
- LUSSIER, R. N., y ACHUA, C. F. (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. México: Internacional Thomson Editores.
- MAERTZ, C. P. Jr., MOSLEY, D. C. Jr., y ALFORD, B. L. (2002). Does organizational commitment fully mediate constituent commitment effects? A reassessment and clarification. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(6), 1300-1313.
- MADLOCK, P. E., y KENNEDY-LIGHTSEY, C. (2010). The effects of supervisors' verbal aggressiveness and mentoring on their subordinates. *Journal of Business Communication*, 47(1), 42-64. doi: 10.1177/0021943609353511.
- MAÑAS, M. A., SALVADOR, C., BOADA, J., GONZÁLES, E., y AGULLÓ, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, 19(3), 395-400.
- MARKHAM, S. E., YAMMARINO, F. J., MURRY, W. D., y PALANSKI, M. E. (2010). Leader-member exchange, shared values, and performance: Agreement and levels of analysis do matter. *The Leadership Quarterly*, 21, 469-480. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.03.010.
- MARKOVITS, Y., ULLRICH, J., VAN DICK, R., y DAVIS, A. J. (2008). Regulatory foci and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 485-489. doi: 10.1016/j.jvb.2008.09.004.
- MARSH, R. M., y MANNARI, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 57-75.

- MAYER, R. C., y SCHOORMAN, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35(3), 671-684.
- McELROY, J. C., MORROW, P. C., y LACZNIAK, R. N. (2001). External organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 11, 237-256.
- McINNIS, K., MEYER, J., y FELDMAN, S. (2009). Psychological contracts and their implications for commitment: A feature- based approach. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 165-180. doi: 10.1016/j.jvb.2008.12.007.
- McMURRAY, A. J., SCOTT, D. R., y PACE, R. W. (2004). The relationship between organizational commitment and organizational climate in manufacturing. *Human Resource Development Quarterly*, 15, 473-488. doi: 10.1002/hrdq.1116.
- MEDLER-LIRAZ, H. (2014). Negative affectivity and tipping: The moderating role of emotional labor strategies and leader-member exchange. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 63-72. doi: 10.1016/j.ijhm.2013.08.010.
- MEIERHANS, D., RIETMANN, B., y JONAS, K. (2008). Influence of fair and supportive leadership behavior on commitment and organizational citizenship behavior. *Swiss Journal of Psychology*, 67(3), 131-141. doi: 10.1024/1421-0185.67.3.131.
- MEYER, J. P., y ALLEN, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89. doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z.
- MEYER, J. P., y ALLEN, N. J. (1997). *Commitment in the workplace. Theory, research and application*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- MEYER, J. P., y HERSCOVITCH, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326. doi: 10.1016/S1053-4822(00)00053-X.

- MEYER, J. P., y PARFYONOVA, N. M. (2009). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review* doi: 10.1016/j.hrmr.2009.09.001.
- MEYER, J. P., y SMITH, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 17(4)*, 319-331.
- MEYER, J. P., IRVING, P. G., y ALLEN, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior, 19*, 29-52. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199801)19:1<29::AID-JOB818<3.0.CO;2-U.
- MEYER, J. P., STANLEY, L. J. y VANDENBERG, R. J. (2012). A person - centered approach to the study of commitment. *Human Resource Management Review*, doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.07.007.
- MEYER, J. P., STANLEY, L. J. y PARFYONOVA, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior, 80*, 1-16. doi: 10.1016/j.jvb.2011.07.002.
- MEYER, J. P., STANLEY, D. J., HERSCOVITCH, L., y TOPOLNYTSKY, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*, 20-52. doi: 10.1006/jvbe.2001.1842.
- MEYER, J. P., HECHT, T. D., GILL, H., y TOPOLNYTSKY, L. (2010). Person-organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior, 76*, 458-473. doi: 10.1016/j.jvb.2010.01.001.
- MEYER, J. P., PAUNONEN, S. V., GELLALTY, I. R., GOFFIN, R. D., y JACKSON, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology, 74(1)*, 152-156.

- MEYER, J. P., STANLEY, D. J., JACKSON, T. A., McINNIS, K. J., MALTON, E. R., y SHEPPARD, L. (2011). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: a meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, doi: 10.1016/j.jvb.2011.09.005
- MILLWARD, L., y HOPKINS, J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 1530-1556.
- MOLINA, P. (2008). *Compromiso organizacional en ejecutivos, empleados y obreros de una industria de productos de consumo masivo de la ciudad de La Paz*. Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Católica Boliviana "San Pablo" La Paz, Bolivia.
- MORRIS, J. H., y SHERMAN, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24(24), 512-526.
- MOTTAZ, C. J. (1987). An analysis of the relationship between work satisfaction and organizational commitment. *The Sociological Quarterly*, 28(4), 541-558.
- MOTTAZ, C. J. (1989). An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment. *The Sociological Quarterly*, 30(1), 143-158.
- MOWDAY, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.
- MOWDAY, R. T., STEERS, R. M., y PORTER, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- MURPHY, S. E., y ENSHER, E. A. (1999). The effects of leader and subordinate characteristics in the development of leader-member exchange quality. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(7), 1371-1394.
- NAMAKFOROOSH, M. N. (2000). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Limusa. 2ª Edición.
- NOE, R. A., HOLLENBECK, J. R., GERHART, B., y WRIGHT, P. M. (2010). *Human resource management. Gaining a competitive advantage*. New York: McGraw-Hill Irwin. 7ª Edición.

- NORDENMARK, M. (1999). Employment commitment and psychological well-being among unemployed men and women. *Acta Sociologica*, 42(2), 135-146.
- NWADEI, A.C. (2004). *The relationship between perceived values congruence and organizational commitment in a multinational organization*. Phoenix: Dissertation.com.
- O'MALLEY, M. N. (2000). *Creating commitment. How to attract and retain talented employees by building relationships that last*. New York: John Wiley & Sons.
- O'NEILL, J. W., HARRISON, M. M., CLEVELAND, J., ALMEIDA, D., STAWSKI, R., y CROUTER, A. C. (2009). Work-family climate, organizational commitment, and turnover: multilevel contagion effects of leaders. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 18-29. doi: 10.1016/j.jvb.2008.10.004.
- ORGAN, D. W., PODSAKOFF, P. M., y MACKENZIE, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior. Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- OXLEY, J., y WITTKOWER, D. E. (2011). Care and loyalty in the workplace. En M. Hamington y M. Sander-Staudt (Eds.), *Applying care ethics to business*. (pp.221-243). Berlin: Springer. doi: 10.1007/978-90-481-9307-3\_12.
- OZ, E., (2001). Organizational commitment and ethical behavior: an empirical study of information system professionals. *Journal of Business Ethics*, 34, 137-142.
- PANACCIO, A., y VANDENBERGHE, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: a longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 224-236. doi: 10.1016/j.jvb.2009.06.002.
- PANACCIO, A., y VANDENBERGHE, C. (2011). The relationship of role clarity and organization-based self-esteem to commitment to supervisors and

- organizations and turnover intentions. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(6), 1455-1485.
- PARADA C., P. B. (2005). *Compromiso organizacional de los empleados con la empresa, caso McDonald's*. Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Católica Boliviana "San Pablo" La Paz, Bolivia.
- PAUL, A. K., y ANANTHARAMAN, R. N. (2004). Influence of HRM practices on organizational commitment: A study among software professionals in India. *Human Resource Development Quarterly*, 15, 77-88. doi: 10.1002/hrdq.1088.
- PAYNE, B. P., y ELIFSON, K. W. (1976). Commitment: A comment on uses of the concept. *Review of Religious Research*, 17(3), 209-215.
- PERALTA GÓMEZ, M. C., SANTOFIMIO, A. M., y SEGURA, V. (2007). El Compromiso Laboral: Discursos en la Organización. *Psicología desde el Caribe*, 19, 81-109.
- PÉREZGONZÁLES, J. D., y DÍAZ VILELA, L. (2005). *La centralidad del trabajo*. Dublin: Lulu Inc.
- PETERS, T. J. (1990). *Del caos a la excelencia. Manual para una revolución en la dirección y administración de empresas*. Barcelona: Ediciones Folio.
- PETERS, T. J., y AUSTIN, N. K. (1985). *Pasión por la excelencia. Características diferenciales de las empresas líderes*. Barcelona: Ediciones Folio.
- PITTINSKY, T. L., y SHIH, M. J. (2005). *Glancing back: recalling organizational commitment in a growing organization* (Faculty Research Working Papers Series). Cambridge, Massachusetts: John F. Kennedy School of Government, Harvard University. (RWP05-022).
- PORTER, L. W., y STEERS, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.
- PORTER, L. W., STEERS, R., MOWDAY, R., y BOULIAN, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric

- technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609. doi: 10.1037/h0037335.
- POWELL, D. M., y MEYER, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 157-177. doi: 10.1016/S0001-879(03)00050-2.
- RAMALLO, R., y URQUIDI, F. (2004). *Desarrollo de un modelo de compensación total para incrementar el capital intelectual del Banco de la Unión S.A.* Tesis de maestría no publicada, Universidad Católica Boliviana “San Pablo” La Paz, Bolivia.
- RAMOS ÁVILA, A. E., MARTÍNEZ SERNA, M. C., y MALDONADO GUZMÁN, G. (2009). El impacto del compromiso organizacional en la orientación al mercado. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 44, 48-55.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2006). *Diccionario esencial de la lengua española*. Madrid: Espasa Calpe.
- RECIO REYES, R. G., y TORREZ SOLÍS, J. R. (2006). El compromiso organizacional y su relación con el esfuerzo realizado por los empleados en las organizaciones de servicio. *Revista Vértice*, 3, 11-17.
- REED, E. (1994). *La evolución de la mujer. Del clan matriarcal a la familia patriarcal*. México: Distribuciones Fontamara.
- REINA, L. (2001). Los costos de la fuga de talentos. Suplemento empleos, *La Nación: Buenos Aires*. ([www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=183459](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=183459)).
- REGO, A., PINHA E CUNHA, M., y SOUTO, S. (2007). Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *RAE eletrônica*, 6(2), 1-27. [Escola de Administração de Empresas de São Paulo]
- REGO, A., RIBEIRO, N., PINA E CUNHA, M., y CORREIA JESUINO, J. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64, 524-532. doi: 10.1016/j.jbusres.2010.04.009.

- RIKETTA, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257-266. doi: 10.1002/job.141.
- RITZER, G., y TRICE, H. M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, 47(4), 475-478. doi: 10.2307/2574537.
- ROBBINS, S., y JUDGE, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana. 13ª edición.
- RODRÍGUEZ F., A. (1998). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- RODRÍGUEZ F., A. (2001). Psicología, trabajo y organización. En A. Rodríguez F. y H. D. Dei (Eds.), *Psicología de las organizaciones*. (pp. 33-51). Buenos Aires: Editorial Docencia.
- RODRIGUEZ F., A., y ZARCO M., V. (2008). El poder y la conducta política en las organizaciones. En V. Zarco M., A. Rodríguez F., M. A. Martín-Quiroz y F. Díaz Bretones (Eds.). *Psicología de los grupos y de las organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide. (pp 119-136)
- ROSA NAVARRO, M. D., y CARMONA LAVADO, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*, 26, 112-132.
- ROUSSEAU, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(1), 389-400. doi: 10.1002/job.4030110506.
- SAGIE, A. (1998). Employee absenteeism, organizational commitment, and job satisfaction: Another look. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 156-171.
- SALEHI, M., y GHOLTASH, A. (2011). The relationship between job satisfaction, job burnout and organizational commitment with the organizational citizenship behavior among members of faculty in the Islamic Azad University – first district branches, in order to provide the appropriate model. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 306-310. doi: 10.1016/j.sbspro.2011.03.091.

- SALLAN, J., SIMO, P., FERNANDEZ, V. y ENACHE, M. (2010). Estudio de la relación entre el compromiso organizativo y la intención de abandonar la organización: modelo de dos componentes de compromiso de continuidad. *Cuadernos de Gestión*, 10(2), 15-28. doi: 10.5295/cdg.090151js.
- SAMGNANAKKAN, S. (2010). Mediating role of organizational commitment on HR practices and turnover intention among ICT professionals. *Journal of Management Research*, 10(1), 39-61.
- SAN MARTÍN, A. (2012). *Relación entre la congruencia percibida de valores y el compromiso organizacional en una empresa de servicios*. Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Católica Boliviana "San Pablo" La Paz, Bolivia.
- SANCHEZ SANTA-BARBARA, E. (2008). Liderazgo y dirección. En V. Zarco M., A. Rodríguez F., M. A. Martín-Quiroz y F. Díaz Bretones (Eds.). *Psicología de los grupos y de las organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide. (pp 139-164)
- SAVATER, F. (2004a). *Los diez mandamientos en el siglo XXI. Tradición y actualidad del legado de Moisés*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- SAVATER, F. (2004b). *El valor de elegir*. Barcelona: Editorial Ariel.
- SCHAFFER, B. S., y RIORDAN, C. M. (2013). Relational demography in supervisor-subordinate dyads: An examination of discrimination and exclusionary treatment. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 30, 3-17. doi: 10.1002/cjas.1237.
- SCHEIN, E. H. (1982). *Psicología de la organización*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana. 3ª Edición.
- SCHRIESHEIM, C. A., WU, J. B., y COOPER, C. D. (2011). A two-study investigation of ítem wording effects on leader-follower convergence in descriptions of the leader-member Exchange (LMX) relationship. *The Leadership Quarterly*, 22, 881-892. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.07.009.
- SHAGHOLI, R., HUSSIN, S., SIRAJ, S., NAIMIE, Z., ASSADZADEH, F. y MOAYEDI, F. (2010). Current thinking and future view: participatory

- management a dynamic system for developing organizational commitment. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 250-254. doi: 10.1016/j.sbspro.2010.03.006.
- SHAHNAWAZ, M. G., y JUYAL, R. C. (2006). Human resource management practices and organizational commitment in different organizations. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 32(3), 171-178.
- SHELDON, M. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.
- SHOEMAKER, D.J., SNIZEK, W.E., y BRYANT, C.D. (1977). Toward a further clarification of Becker's side-bet hypothesis as applied to organizational and occupational commitment. *Social Forces*, 56(2), 598-603. doi: 10.1093/sf/56.2.598.
- SIDERS, M. A., GEORGE, G., y DHARWADKAR, R. (2001). The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures. *Academy of Management Journal*, 44(3), 570-579.
- SILVA V., M. (1996). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención*. Barcelona: EUB S.L.
- SINCLAIR, R. R., TUCKER, J. S., CULLEN, J. C., y WRIGHT, C. (2005). Performance differences among four organizational commitment profiles. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1280-1287.
- SINGH, V., y VINNICOMBE, S. (2000). Gendered meanings of commitment from high technology engineering managers in the United Kingdom and Sweden. *Journal of Gender, Work and Organization*, 7(1), 1-19.
- SLOCOMBE, T. E., y DOUGHERTY, T. W. (1998). Dissecting organizational commitment and its relationship with employee behavior. *Journal of Business and Psychology*, 12(4), 469-491.

- SNIZEK, W. E., y LITTLE, R. E. (1984). Accounting for occupational and organizational commitment: A longitudinal reexamination of structural and attitudinal approaches. *Sociological Perspectives*, 27(2), 181-196.
- SOMERS, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 75-81. doi: 10.1016/j.jvb.2008.10.006.
- SOMERS, M. J., y BIRNBAUM, D. (1998). Work-related commitment and job performance: it's also the nature of the performance that counts. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 621-634. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(1998110)19:6<621::AID-JOB853>3.0.CO;2-B.
- STANLEY, L., VANDENBERGHE, C., VANDENBERG, R., y BENTEIN, K. (2013). Commitment profiles and employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 82, 176-187. doi: 10.1016/j.jvb.2013.01.011.
- STEERS, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56. doi: 10.2307/2391745.
- STEYRER, J., SCHIFFINGER, M., y LANG, R. (2008). Organizational commitment – A missing link between leadership behavior and organizational performance? *Scandinavian Journal of Management*, 24, 364-374. doi: 10.1016/j.scaman.2008.04.002.
- STINGLHAMBER, F., y VANDENBERGHE, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 251-270. doi: 10.1002/job.192.
- STYSKAL, R. A. (1980). Power and commitment in organizations: a test of the participation thesis. *Social Forces*, 58(3), 925-943. doi: 10.1093/sf/58.3.925.
- SWAILES, S. (2004). Commitment to change: profiles of commitment and in-role performance. *Personnel Review*, 33, 187–204.
- SY, T., y CHOI, J. N. (2013). Contagious leaders and followers: Exploring multi-stage mood contagion in a leader activation and member propagation (LAMP)

- model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122, 127-140. doi: 10.1016/j.obhdp.2013.06.003.
- TAMAYO, A. (2005). Valores Organizacionais e Comprometimento Afetivo. *Revista de Administração Mackenzie*, (6)3, 192-213.
- TENA, G. (2002). El contrato psicológico; relación laboral empresa-trabajador. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 15, 85-107.
- TEPPER, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. doi: 10.2307/1556375.
- TEPPER, B. J., HENLE, C. A., LAMBERT, L. S., GIACALONE, R. A., y DUFFY, M. K. (2008). Abusive supervision and subordinates' organization deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 721-732. doi: 10.1037/0021-9010.93.4.721.
- THOMAS, J. L., BLIESE, P. D., y JEX, S. M. (2005). Interpersonal conflict and organizational commitment: examining two levels of supervisory support as multilevel moderators. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(11), 2375-2398.
- THOMAS, G., MARTIN, R., EPITROPAKI, O., GUILLAUME, Y., y LEE, A. (2013). Social cognition in leader-follower relationships: Applying insights from relationship science to understanding relationship-based approaches to leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 34, S63-S81. doi: 10.1002/job.1889.
- TORDERA S., Ma. N. (2002). *Liderazgo, clima y respuestas afectivas en equipos de atención primaria. Un estudio longitudinal*. Tesis Doctoral no publicada. Universitat de Valencia, España.
- TSAI, M.T., y HUANG, C. C. (2008). The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organizational commitment: A study of nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 80, 565-581. doi:10.1007/s10551-007-9455-8.

- TSOUMBRIS, P., y XENIKOU, A. (2010). Commitment profiles: The configural effect of the forms and foci of commitment on work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 401-411. doi: 10.1016/j.jvb.2010.07.006.
- VAN BREUGEL, G., VAN OLFFEN, W., y OLIE, R. (2005). Temporary liaisons: The commitment of 'temps' towards their agencies. *Journal of Management Studies*, 42(3), 539-566.
- VAN KNIPPENBERG, D., y SLEEBOS, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 571-584. doi: 10.1002/job.359.
- VAN VIANEN, A. E. M., SHEN, C., y CHUANG, A. (2011). Person-organization and person-supervisor fits: employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 906-926. doi: 10.1002/job.726.
- VANDENBERGHE, C., BENTEIN, K., y STINGLHAMBER, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 47-71. doi:10.1016/S0001-8791(03)00029-0.
- WALLACE, J. E. (1997). Becker's side-bet theory of commitment revisited: Is it time for a moratorium or a resurrection? *Human Relations*, 50(6), 727-749.
- WASTI, S. A. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 525-550.
- WASTI, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 290-308. doi: 10.1016/j.jvb.2004.07.002.
- WASTI, S. A., y CAN, Ö. (2008). Affective and normative commitment to organization, supervisor, and coworkers: Do collectivist values matter? *Journal of Vocational Behavior*, 73, 404-413. doi: 10.1016/j.jvb.2008.08.003.

- WENG, Q., McELROY, J. C., MORROW, P. C., y LIU, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 391-400. doi: 10.1016/j.jvb.2010.05.003.
- WERTHER, W. B., y DAVIS, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las empresas*. México: McGraw-Hill Interamericana S.A. 6ª Edición.
- WIENER, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- WIENER, Y., y GECHMAN, A. G. (1977). Commitment: A behavioral approach to job involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 10, 47-52.
- WU, T. Y. y HU, C. (2013). Abusive supervision and subordinate emotional labor: The moderating role of openness personality. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 956-970. doi: 10.1111/jasp.12060.
- XANTHOPOULOU, D., BAKKER, A. B., HEUVEN, E., DEMEROUTI, E., y SCHAUFELI, W. B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 345-356. doi: 10.1037/1076-8998.13.4.345.
- XU, J., LIU, Y., y GUO, Y. (2014). The role of subordinate emotional masking in leader-member exchange and outcomes: A two-sample investigation. *Journal of Business Research*, 67, 100-107. doi: 10.1016/j.jbusres.2012.11.011.
- YAMADA, Y., SUGISAWA, H., SUGIHARA, Y., y SHIBATA, H. (2005). Factors relating to organizational commitment of older male employees in Japan. *Journal of Cross Cultural Gerontology*, 20, 181-190. doi:10.1007/s10823-006-9002-6.
- YEW, L. T. (2008). Job satisfaction and affective commitment: A study of employees in the tourism industry en Sarawak, Malaysia. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 4, 85-101.

- ZACCARO, S. J. y DOBBINS, G. H. (1989). Contrasting group and organizational commitment: Evidence for differences among multilevel attachments. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 267-273.
- ZARCO M., V., MARTIN Q., M.A., y ARDID M., C. (2001). Género y trabajo: aproximación psicosocial a la identidad laboral de la mujer. En A. Rodríguez F., y H. D. Dei (Eds.), *Psicosociología de las Organizaciones*. (pp. 345-360). Buenos Aires: Editorial Docencia.
- ZAVALETA L., C. R. (2005). *Compromiso organizacional en el personal de una compañía de seguros y reaseguros*. Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Católica Boliviana "San Pablo" La Paz, Bolivia.
- ZOPIATIS, A., CONSTANTI, P., y THEOCHAROUS, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129-140. doi: 10.1016/j.tourman.2013.09.013.
- ZULETA L., C. (2005). *Transformational leadership and commitment: a study in Bolivia*. Tesis doctoral no publicada, Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie der Freien Universität Berlin, Germany.

## ANEXOS

### 1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL INSTRUMENTO.

La boleta de relevamiento de información estará compuesta por siete (7) páginas:

|                |  |
|----------------|--|
| Página 1.      | Declaración de Consentimiento Informado                    |
| Página 2.      | Datos personales y organizacionales                        |
| Página 3.      | Instrucciones  |
| Páginas 4 y 5. | Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen |
| Página 6.      | Cuestionario de Calidad de la Relación Líder-Miembro (LMX) |
| Página 7.      | Cuestionario de Satisfacción Laboral (SL)                  |

### 2. DESCRIPCIÓN EN DETALLE DE LA BOLETA Y DE LAS VARIABLES.

**A) Página 1.** Declaración de Consentimiento Informado. De uso recomendado en investigación, contiene los elementos requeridos y necesarios (Propósito, Procedimiento, Riesgos, Participación Voluntaria, y Confidencialidad) para que cada participante pueda emitir su '*Consentimiento Informado*' antes de participar.

NOTA. Esta hoja se podrá retirar del resto del material a tiempo de recibir la boleta debidamente completada, con la finalidad de mantener el anonimato del participante.

**B) Página 2.** Muestra dos partes (superior + media, e inferior)

**Parte superior y media de la página,** incluye datos del participante, que corresponden a las

VARIABLES: Edad, Escolaridad, Antigüedad en la Organización, Área de Trabajo, Responsabilidad por Supervisión y Posición Jerárquica.

#### **Variables Socio-demográficas.**

- **Edad.** Para indagar sobre la variable edad, medida en años cumplidos, se emplearán grupos asociados en rangos de cinco años.  
Se trata de una variable de escala, agrupada.

|   |
|---|
| <b>Edad:</b>                                |
| <input type="checkbox"/> Menos de 25 años   |
| <input type="checkbox"/> Entre 25 y 29 años |
| <input type="checkbox"/> Entre 30 y 34 años |
| <input type="checkbox"/> Entre 35 y 39 años |
| <input type="checkbox"/> Entre 40 y 44 años |
| <input type="checkbox"/> Entre 45 y 49 años |
| <input type="checkbox"/> Entre 50 y 54 años |
| <input type="checkbox"/> Más de 54 años     |

Se propone grupos de edad por quinquenios, con la finalidad de generar una percepción de anonimato de quien responda al cuestionario. En tanto se tratan de datos agrupados, se calculará la media de edad en base a datos agrupados. Esta apertura de rangos nos permite re-agrupar los datos en grupos de 10 años, dependiendo de la distribución que se encuentre.

- **Escolaridad.** Para la categoría escolaridad, se proponen una serie de opciones ordenadas de menor a mayor. Será tratada como una variable ordinal.

|   |
|---|
| <b>Escolaridad:</b>                                       |
| <input type="checkbox"/> Intermedio no concluido          |
| <input type="checkbox"/> Secundario no concluido          |
| <input type="checkbox"/> Bachiller (secundario concluido) |
| <input type="checkbox"/> Estudios Técnicos (hasta 2 años) |
| <input type="checkbox"/> Estudios Técnicos Superiores     |

|   |
|---|
| <input type="checkbox"/> <b>Universitarios no concluidos</b><br><input type="checkbox"/> <b>Universitarios concluidos</b><br><input type="checkbox"/> <b>Estudios de posgrado</b><br><input type="checkbox"/> <b>Otra:</b> _____<br><p style="text-align: center;"><b>(especificar)</b></p> |
|---|

Dependiendo de la relevancia de la información que se encuentre respecto a la escolaridad de los participantes, la forma propuesta explorará un grupo de categorías que muestren si se superó (o no) el nivel más alto de la educación secundaria obligatoria, y adicionalmente si se recibió educación formal técnica o superior.

#### **Variables Organizacionales.**

- **Antigüedad en la organización.** La variable antigüedad será medida en años contados desde el ingreso a la organización, se emplearán periodos de tiempo que se ajusten a las disposiciones legales. Se muestra el periodo de prueba, el primer año y luego grupos de antigüedad que en las categorías más altas se expresan en rangos de cinco años.

|   |
|---|
| <b>Antigüedad en la organización:</b><br><br><input type="checkbox"/> <b>Menos de 3 meses</b><br><input type="checkbox"/> <b>Entre 3 meses y 1 año</b><br><input type="checkbox"/> <b>Entre 1 y 3 años</b><br><input type="checkbox"/> <b>Entre 3 años y 5 años</b><br><input type="checkbox"/> <b>Entre 6 años y 10 años</b><br><input type="checkbox"/> <b>Más de 10 años</b> |
|---|

- La primera categoría (menos de 3 meses en la organización) permitirá detectar si algún colaborador que NO debe ser incluido en el relevamiento resultó convocado por error.

Tanto el área de trabajo como la posición jerárquica en la organización responderán a la estructura organizacional vigente en cada una de las fábricas, sin embargo, aquí se presenta una aproximación razonable.

- **Área de trabajo.** La variable área de trabajo, responderá a la estructura funcional de una planta productiva. Se trata de una variable nominal.

|  |
|--|
| <b>Área de trabajo:</b><br><br><input type="checkbox"/> <b>Producción y Fabricación</b><br><input type="checkbox"/> <b>Almacén de Insumos</b><br><input type="checkbox"/> <b>Empaque</b><br><input type="checkbox"/> <b>Almacén de Productos Terminados</b><br><input type="checkbox"/> <b>Despacho y Distribución</b><br><input type="checkbox"/> <b>Seguridad Industrial y Mantenimiento</b><br><input type="checkbox"/> <b>Administración</b><br><input type="checkbox"/> <b>Otra:</b> _____<br><p style="text-align: center;"><b>(especificar)</b></p> |
|--|

- **Posición Jerárquica.** La variable posición jerárquica responderá a la estructura funcional actual. Se trata de una variable ordinal.

|   |
|---|
| <b>Posición Jerárquica:</b><br><br><input type="checkbox"/> <b>Gerente o subgerente</b><br><input type="checkbox"/> <b>Jefe</b> |
|---|

|  |
|--|
| <input type="checkbox"/> <b>Supervisor</b><br><input type="checkbox"/> <b>Encargado</b><br><input type="checkbox"/> <b>Asistente</b><br><input type="checkbox"/> <b>Operario</b><br><input type="checkbox"/> <b>Ayudante</b><br><input type="checkbox"/> <b>Aprendiz</b> |
|--|

- **Confirmación de Supervisión.** Esta pregunta permitirá confirmar el ejercicio de las responsabilidades de supervisión y juntamente con las dos anteriores facilitaran la asociación de los participantes por grupos de trabajo.

|   |
|---|
| <b>Responsabilidad por Supervisión:</b><br><input type="checkbox"/> <b>Sí, usted tiene la función formal de supervisión</b><br><input type="checkbox"/> <b>No, no ejerce funciones de supervisión</b> |
|---|

Las variables estudiadas en esta parte de la boleta, son mayormente ordinales y se prestan con facilidad a los análisis estadísticos de tipo no-paramétrico.

**Parte inferior de la página.** Zona de control de calidad de la información. Cada boleta recibirá un código correlativo de identificación y control. Quien codifique, transcriba y quien revise la boleta debe dejar una señal o marca (huella con finalidad de seguimiento a errores) a tiempo de cumplir con su tarea.

**C) Página 3.** Contiene las instrucciones para familiarizarse con la forma de responder a las escalas que se presentan después.

NOTA. Si se administrara la boleta en grupo, esta explicación puede ser también hecha en grupo usando un papelógrafo. Si el participante afirma comprender la instrucción, no es necesario explicar todo el detalle, sólo debe enfatizarse en los mensajes de cierre (primera impresión y confidencialidad).

**D) Páginas 4 y 5.** La variable de Compromiso Organizacional (CO), se medirá empleando el cuestionario preparado por Meyer y Allen (1997)<sup>21</sup>. Los reactivos fueron traducidos al idioma español, adaptados al medio local, alineados con la versión de Fields (2002) y con la de Arciniega y Gonzales (2006). El Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen, está compuesto por un total de 27 reactivos, 9 para cada componente, tal como se presenta a continuación:

Componente AFECTIVO, reactivos de polaridad positiva (5):

Componente; Polaridad; Variable SPSS; #Boleta

|   |   |       |    |  |
|---|---|-------|----|--|
| A | P | P01AP | 1  | Esta organización significa mucho para mí                                |
| A | P | P07AP | 7  | Disfruto hablar de mi organización con otras personas (gente de fuera)   |
| A | P | P12AP | 12 | Sería feliz si pudiese pasar el resto de mi carrera en esta organización |
| A | P | P17AP | 17 | Realmente siento los problemas de esta organización como si fueran míos  |
| A | P | P19AP | 19 | Siento que tengo "bien puesta la camiseta" de esta organización          |

Componente AFECTIVO, reactivos de polaridad negativa (4):

Componente; Polaridad; Variable SPSS; #Boleta

<sup>21</sup> Tal como se encuentra en el libro Commitment at the Workplace de Meyer y Allen (1997).

|   |   |       |    |   |
|---|---|-------|----|---|
| A | N | P09AN | 9  | No me siento "parte de la familia" en esta organización                     |
| A | N | P13AN | 13 | No siempre es necesario "llevar puesta la camiseta" de la organización      |
| A | N | P23AN | 23 | Creo que fácilmente me vincularía a otra organización como lo hice con ésta |
| A | N | P25AN | 25 | No tengo un fuerte sentido de pertenencia hacia esta organización           |

Componente CONTINUACIÓN, reactivos de polaridad positiva (5):

Componente; Polaridad; Variable SPSS; #Boleta

|   |   |       |    |   |
|---|---|-------|----|---|
| C | P | P03CP | 3  | Muchos aspectos de mi vida se verían alterados si dejara esta organización ahora                                |
| C | P | P04CP | 4  | Dejar de trabajar aquí, demandaría un considerable sacrificio personal porque perdería los beneficios que tengo |
| C | P | P08CP | 8  | He dado tanto de mí a esta organización, que no considerara irme a trabajar a otro lugar                        |
| C | P | P14CP | 14 | Quedarme en esta organización es tanto una necesidad como un deseo  |
| C | P | P20CP | 20 | Para mí, permanecer en esta organización es tanto una necesidad como un deseo                                   |

Componente CONTINUACIÓN, reactivos de polaridad negativa (4):

Componente; Polaridad; Variable SPSS; #Boleta

|   |   |       |    |   |
|---|---|-------|----|---|
| C | N | P10CN | 10 | No sería muy costoso para mí dejar esta organización en un futuro cercano                         |
| C | N | P18CN | 18 | Continúo trabajando en esta organización por la escasez de alternativas disponibles en el mercado |
| C | N | P21CN | 21 | Sería muy fácil para mí dejar esta organización ahora, si así lo deseara                          |
| C | N | P24CN | 24 | Consideraría renunciar a mi actual trabajo si se presentase una mejor opción                      |

Componente NORMATIVO, reactivos de polaridad positiva (5):

Componente; Polaridad; Variable SPSS; #Boleta

|   |   |       |    |   |
|---|---|-------|----|---|
| N | P | P02NP | 2  | Aprendí a creer en el valor de ser leal a la organización en la que se trabaja                        |
| N | P | P11NP | 11 | No dejara esta organización ahora, porque tengo un sentido de lealtad hacia la gente que trabaja aquí |
| N | P | P15NP | 15 | Esta organización merece toda mi lealtad  |
| N | P | P26NP | 26 | Me sentiría culpable si dejara esta organización ahora  |
| N | P | P27NP | 27 | Le debo mucho a esta organización   |

Componente NORMATIVO, reactivos de polaridad negativa (4):

Componente; Polaridad; Variable SPSS; #Boleta

|   |   |       |    |   |
|---|---|-------|----|---|
| N | N | P05NN | 5  | Una persona no debe ser siempre leal a su organización                                      |
| N | N | P06NN | 6  | A esta organización le doy más de lo que recibo de ella                                     |
| N | N | P16NN | 16 | No siento ninguna obligación moral de permanecer en esta organización                       |
| N | N | P22NN | 22 | Es insensato "querer ser un empleado incondicional" de la organización en la que se trabaja |

La escala Likert para responder esta parte del cuestionario es la siguiente:

|                      |   |   |   |                   |   |   |
|----------------------|---|---|---|-------------------|---|---|
| Muy<br>en Desacuerdo |   |   |   | Muy<br>de Acuerdo |   |   |
| 1                    | 2 | 3 | 4 | 5                 | 6 | 7 |
|                      |   |   |   |                   |   |   |

La polaridad invierte la escala a tiempo de codificarse la boleta.

**E) Páginas 6 y 7.** El instrumento para evaluar la Calidad de la Relación Supervisor-Colaborador (L-MX) estará compuesto por 7 reactivos que deberán ser respondidos en referencia a ‘mi inmediato superior’. Los reactivos fueron traducidos de Graen y Uhl-Bien (1995) y alineados con la versión empleada por Rosa y Navarro (2010). Este cuestionario LMX, será respondido sobre una escala de Lickert 7. Con diferentes etiquetas de acuerdo a sentido del reactivo, yendo de ‘Raramente’, ‘En absoluto’, ‘Ninguna’, ‘Muy en desacuerdo’ y ‘Muy mala’ con valor ordinal de (1), a ‘Muy frecuentemente’, ‘En gran medida’, ‘Totalmente’, ‘Muy alta’, ‘Muy de acuerdo’ y ‘Muy buena’ con valor de (7); (ver anexo). es una versión de 7 reactivos, según el siguiente detalle:

|   |   |
|---|---|
| 1 | ¿Puede usted saber lo satisfecho(a) que está su Supervisor con el trabajo que usted hace? |
|---|---|

Opciones de respuesta...

| Raramente |   |   | Indeciso |   | Muy<br>Frecuentemente |   |
|-----------|---|---|----------|---|-----------------------|---|
| 1         | 2 | 3 | 4        | 5 | 6                     | 7 |
|           |   |   |          |   |                       |   |

|   |   |
|---|---|
| 2 | ¿En qué medida su Supervisor comprende sus problemas y necesidades en el trabajo? |
| 3 | ¿En qué medida su Supervisor se da cuenta de su potencial?                        |

| En Absoluto |   |   | Indeciso |   | En<br>gran medida |   |
|-------------|---|---|----------|---|-------------------|---|
| 1           | 2 | 3 | 4        | 5 | 6                 | 7 |
|             |   |   |          |   |                   |   |
|             |   |   |          |   |                   |   |

|   |  |
|---|--|
| 4 | Independientemente de la autoridad formal que tenga su Supervisor, ¿qué posibilidad hay de que su Supervisor use su poder para ayudarle con sus problemas en el trabajo?                   |
| 5 | De nuevo, independientemente de la autoridad formal con la que cuente su Supervisor, ¿en qué medida considera que le ayudaría y daría la cara por usted, aunque ello pudiera perjudicarlo? |

| Ninguna |   | Indeciso |   |   | Muy Alta |   |
|---------|---|----------|---|---|----------|---|
| 1       | 2 | 3        | 4 | 5 | 6        | 7 |
|         |   |          |   |   |          |   |
|         |   |          |   |   |          |   |

|   |   |
|---|---|
| 6 | Tengo la suficiente confianza en mi Supervisor como para defender y justificar sus decisiones si él no estuviera presente para hacerlo. |
|---|---|

| Muy en Desacuerdo |   | Indeciso |   |   | Muy de Acuerdo |   |
|-------------------|---|----------|---|---|----------------|---|
| 1                 | 2 | 3        | 4 | 5 | 6              | 7 |
|                   |   |          |   |   |                |   |
|                   |   |          |   |   |                |   |

|   |  |
|---|--|
| 7 | En general, ¿cómo definiría la relación en el trabajo con su Supervisor? |
|---|--|

| Muy Mala |   | Indeciso |   |   | Muy Buena |   |
|----------|---|----------|---|---|-----------|---|
| 1        | 2 | 3        | 4 | 5 | 6         | 7 |
|          |   |          |   |   |           |   |
|          |   |          |   |   |           |   |

**Procedimiento general**

Para el relevamiento y proceso de datos se concibieron las siguientes etapas, las que se ejecutarán como se describe a continuación:

1. Una vez en contacto con cada una de las organizaciones se identificarán a los empleados y obreros potencialmente participantes, quienes hayan cumplido el periodo de prueba (más de 3 meses de antigüedad) y se encuentren asistiendo al trabajo los días fijados para el relevamiento (se excluye a quienes gozan de vacaciones o licencias).

3. De acuerdo con la disponibilidad del área de RRHH de la organización, se procederá a la aplicación del cuestionario de Compromiso Organizacional y de la escala de Calidad de la Relación Líder-Miembro en las poblaciones indicadas en las fechas propuestas.

4. Una vez completado el relevamiento en ambas organizaciones, se procederá a la codificación, transcripción y depuración de los datos relevados, para luego proceder a la carga y análisis estadístico empleando el paquete PAWS®- v18 (antes SPSS).
6. Se preparación de tablas de resultados (en borrador) para reportar, y se elaborarán las conclusiones de acuerdo a los hallazgos obtenidos.