

## Caracterización del compromiso organizacional utilizando la escala de *Meyer y Allen* en una empresa productiva

Characterization of organizational commitment using the Meyer and Allen scale in a production company

Yaíma Blanco García<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0001-9009-2516>

Helena Moros Fernández<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0003-4374-3421>

<sup>1</sup> Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.. Cuba.

\* Autor para correspondencia: [psicoyfilo@gmail.com](mailto:psicoyfilo@gmail.com)

### RESUMEN

**Introducción:** Para alcanzar las metas de efectividad en las organizaciones cubanas actuales, se requieren trabajadores comprometidos con los objetivos organizacionales, que contribuyan al éxito y sostenibilidad de la institución laboral. De ahí que el tema del presente artículo tenga pertinencia y actualidad. Denominamos compromiso al estado positivo que pretende alcanzar el bienestar y la mejor calidad de vida.

**Objetivo:** Caracterizar el compromiso organizacional en una empresa productiva.

**Métodos:** Metodología cuantitativa, con un diseño no experimental de tipo transversal. Tiene un alcance exploratorio-descriptivo. Se utiliza la técnica Escala de Compromiso Organizacional de *Meyer y Allen* (1997), instrumento validado y utilizado en diferentes investigaciones internacionales para evaluar el comportamiento de este indicador en los trabajadores.

**Resultados:** Un alto nivel de compromiso organizacional (4,02), destacándose el deseo de permanecer en la empresa a través de la dimensión afectiva (4,47), no encontrándose relación significativa entre los estados del compromiso y las variables sociodemográficas, demostrada a través de la significancia de los valores obtenidos del Chi cuadrado, que resultaron mayores que 0,05.

**Conclusiones:** Los trabajadores de la organización poseen un nivel alto de compromiso organizacional. De esta forma se sienten identificados con las metas de la institución, al complementarlas con las suyas propias, lo que permite cumplir con los objetivos con eficiencia y calidad



**Palabras clave:** compromiso organizacional; compromiso afectivo; compromiso normativo; compromiso continuo

## ABSTRACT

**Introduction:** To achieve effectiveness-related goals in current Cuban organizations, workers committed to the organizational objectives are required, who contribute to the success and sustainability of the labor institution. Therefore, the topic of this article is relevant and up-to-date. We call *commitment* to the positive state that aims to achieve well-being and the best quality of life.

**Objective:** To characterize the organizational commitment in a production company.

**Methods:** A research was carried out, using a quantitative methodology with a nonexperimental and cross-sectional design. It has an exploratory-descriptive scope. The Meyer and Allen's (1997) organizational commitment scale technique is used, as being an instrument validated and used also in different international investigations to evaluate the behavior of this indicator in workers.

**Results:** A high level of organizational commitment was verified (4.02), highlighting the desire to remain in the company through the affective dimension (4.47). No significant relationship was found between the states of commitment and the sociodemographic variables, a statistical condition demonstrated through the significance of the chi-squared values obtained, as they were greater than 0.05.

**Conclusions:** The workers of the organization have a high level of organizational commitment. In this way, they feel themselves identified with the goals of the institution, by complementing them with their own goals, which allows them to meet the objectives with efficiency and quality.

**Keywords:** organizational commitment; affective commitments; standardizing commitment; continuous commitment

Recibido: 29/01/2023

Aprobado: 31/05/2023

## Introducción

El desarrollo en el ámbito de la gestión de capital humano, las nuevas tecnologías y el progreso de la ciencia, hace inevitable recurrir a personas altamente comprometidas que contribuyan al logro de las metas organizacionales a través de la solución de problemas cada vez más complejos. Actualmente,



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

cualquier crecimiento organizativo depende en gran medida de la creatividad y el compromiso de sus trabajadores.<sup>(1)</sup>

De ahí la importancia de conocer las demandas y necesidades de los miembros de la organización, indagar sobre su bienestar y saber qué tan comprometidos están con ella. Solo así se determinan los elementos que permiten trabajar para que las personas menos comprometidas logren sentir esa satisfacción que produce el estar aportando una parte de sus capacidades y talentos para un objetivo que contribuya a alcanzar el éxito empresarial.

### **Compromiso Organizacional: factor protector del bienestar laboral**

El tema central en el estudio de las organizaciones saludables es precisamente la salud de los empleados, al igual que el buen funcionamiento de la organización en cuanto a sus beneficios económicos y sociales. Desde una perspectiva histórica, el estrés ocupacional ha sido el centro fundamental de estudios sobre esta temática, las investigaciones se centran en estrés, depresión y ansiedad, con una visión negativa y poco desarrolladora. En la actualidad, el énfasis se coloca en una perspectiva positiva, lo que tiene en cuenta el funcionamiento óptimo de la salud de las personas y los grupos de trabajo; así como la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo. Por tanto, el foco no es solo mejorar el desempeño laboral; sino la salud psicosocial, el bienestar y la satisfacción de los trabajadores.<sup>(2)</sup>

Los modelos de gestión tradicionales que consideran a los empleados como instrumentos para conseguir los fines empresariales, están siendo reemplazados por una genuina Psicología Ocupacional u Organización Positiva (PoP) que considera la salud del empleado como una meta en sí misma y un objetivo legítimo que debe incluirse en las políticas organizacionales.<sup>(2)</sup> En este sentido, *Salanova* y otros en el 2005 (citados por *Brandi* en 2019),<sup>(3)</sup> refieren que este nuevo enfoque de la Psicología enfatiza en ampliar el concepto de salud más allá de un estado de ausencia de enfermedad, considerarlo como un estado positivo que pretende alcanzar el bienestar.

Esta mirada de la Psicología, aplicada al ámbito de la organización y el trabajo es entendida como el funcionamiento óptimo de las personas y los grupos de trabajo en una organización, los objetivos se centran en describir, explicar y predecir el comportamiento en estos contextos; así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional.<sup>(4)</sup> El punto de mira está en descubrir las características de la vida organizacional positiva: trabajo satisfactorio, integridad, liderazgo, gusto estético, creatividad y mentalidad de futuro.<sup>(2)</sup>

Existen pautas o líneas, desde la literatura, que permiten que una organización se convierta en saludable. Así como cada ser humano es único e inigualable, las empresas también lo son. Es por ello



que no existen prácticas específicas que funcionen para todas las organizaciones. Sin embargo, haciendo uso de lo planteado por *Grawitch* y otros en el 2006 (citados por *Díaz y Jáimez* en 2011),<sup>(5)</sup> existen cinco conjuntos de habilidades para la consecución de una Organización Saludable:

- Conciliación trabajo-vida personal.
- Crecimiento y desarrollo de los empleados.
- Salud y seguridad.
- Recompensas al empleado.
- Participación e implicación del empleado.

De esta forma *Grawitch* y otros en 2007 (citados por *Díaz y Jáimez* en 2011),<sup>(5)</sup> señalan a la participación de los empleados como un conjunto de prácticas de orden superior sobre las demás habilidades, corroborando la información compartida anteriormente, que una institución que persiga en sus objetivos lograr altos índices de eficacia, debe contar con trabajadores valiosos que contribuyan a ese resultado.

### Diferentes perspectivas teóricas en la conceptualización del compromiso

En los tiempos actuales, la integración de los individuos a la organización es necesaria, pues de ella depende que los intereses, objetivos y necesidades de cada uno, lleguen a un nivel armónico que permita que la relación colaborador-empresa perdure en el tiempo. Al formar dichos lazos resulta, como fruto de ello, un compromiso organizacional que impacta directamente en las actitudes y conductas de los colaboradores para lograr las metas organizacionales con eficacia.

Desde el inicio de los estudios de compromiso organizacional por *Becker* en 1960 (citado por *Coronado* y otros en 2020)<sup>(6)</sup> y hasta la fecha el concepto ha sido definido y medido de distintas maneras, es por ello que han existido diversas opiniones en cuanto a la naturaleza del constructo (actitudinal-comportamental) y a sus dimensiones (unidimensional-multidimensional).<sup>(7)</sup>

Conceptualmente, el compromiso organizacional es visto desde la perspectiva actitudinal por *Mowday* y otros en 1979 (citados por *Zalazar* en 2018),<sup>(8)</sup> como “la fuerza de identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma. Incluso, *Castro* (2018)<sup>(9)</sup> plantea que, pese a que se veía y trataba como un constructo unidimensional centrado únicamente en la dimensión afectiva, el compromiso estaba caracterizado por al menos tres factores:

a) una fuerte creencia y aceptación de las metas y valores organizativos.



- b) el deseo de ejercer un esfuerzo considerable en representación de la organización.
- c) un fuerte deseo por mantener su pertenencia a la organización.

En esa misma línea, *Hurtado-Arrieta* (2017)<sup>(10)</sup> indican que los individuos comprometidos con su organización adoptarán de algún modo, cierto grado de identificación y lealtad hacia los objetivos y valores organizacionales. En consecuencia, es normal que refleje su creencia en la misión y en los objetivos de la institución; en sus capacidades y su intención de continuar en ella. Ese nivel de involucramiento en el trabajo es definido según *Guerrero* (2019)<sup>(11)</sup> como el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias.

Sin embargo, en la perspectiva conductual, centrada en la teoría “*side bets*”; se entiende el compromiso organizacional como una disposición para desplegar una determinada línea consistente de comportamiento como resultado de la acumulación de inversiones que podrían perderse si dicha línea de acción fuese discontinua.<sup>(12)</sup> Este rasgo encierra la colaboración por parte del trabajador con la organización, para que alcance sus objetivos y logre mantenerse como miembro de la misma. O sea, con el paso del tiempo el trabajador alcanza una serie de transformaciones que perdería si dejase su trabajo. Estas inversiones poseen un carácter heterogéneo, pues van desde el esfuerzo o tiempo que invierten hasta las habilidades que desarrollan durante todo ese proceso y el establecimiento de relaciones amistosas.<sup>(13)</sup>

Las investigaciones de *Meyer y Allen* en 1991 (citados por *Montoya* en 2020)<sup>(14)</sup> definen el compromiso organizacional como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, que influyen en la decisión de continuar o dejar la institución. Asimismo, estos autores señalan que el compromiso organizacional es un concepto multidimensional que comprende tres tipos: el afectivo, el de continuidad y el normativo. Esta aproximación tridimensional es la que mayor investigación y soporte ha generado durante las últimas décadas, siendo una de las teorías más estudiada por muchos autores.<sup>(14)</sup>

Podemos observar que los autores coinciden en que el compromiso supone una vinculación entre un comportamiento y una actitud, donde es necesario en dicho vínculo, que el comportamiento implique un sentido de actuación positiva hacia la organización, lo que predice que el trabajador se comporte de tal manera que beneficie a la entidad.

### **Modelo de *Meyer y Allen* como referente teórico-metodológico de la investigación**



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Estos autores parten de una distinción inicial entre dos tipos de compromiso organizacional: el afectivo y el continuo; incorporan posteriormente en su perspectiva al normativo. De esta forma, su teoría evolucionó a un único concepto de compromiso organizacional integrado por 3 componentes, para los cuales crean tres escalas respectivamente para su evaluación: “*Normative Commitment Scale (NCS)*”, “*Affective Commitment Scale (ACS)*” y “*Continuance Commitment Scale (CCS)*”.<sup>(14)</sup> Constituyendo esto uno de sus principales aportes, pues no solo trabajan el concepto desde lo teórico sino también desde lo metodológico.

Los autores de esta propuesta consideran, por tanto, que los estados psicológicos que caracterizan las tres formas de compromiso no son mutuamente excluyentes; por esta razón, se refiere a componentes del compromiso organizacional y no tipos, ya que parece más razonable que un empleado pueda experimentar las tres formas de compromiso en grados variables. Uno de los empleados, por ejemplo, podría sentir fuertes deseos y necesidad de permanecer, pero poca obligación de hacerlo; otro, puede sentir poco deseo, una necesidad moderada, y una obligación fuerte; y así sucesivamente. La importancia de ver el compromiso de esta manera es que podría esperarse que las diversas formas de compromiso interactúen para influenciar el comportamiento del trabajador.<sup>(15)</sup>

Cada componente del compromiso se desarrolla, de acuerdo con las hipótesis de *Meyer y Allen* en 1991 (citado por *Neves* y otros en 2018),<sup>(13)</sup> como resultado de diferentes experiencias laborales por parte del trabajador, las que influyen en el comportamiento de este en su área de trabajo. Es decir, cada una de las tres dimensiones del compromiso no responden a los mismos antecedentes, ni tienen el mismo impacto sobre la conducta del trabajador.

### Caracterización de los tres componentes

El componente afectivo está dado por los lazos emocionales que se forman en las personas con respecto a algo o a alguien. Para el caso de las organizaciones, está determinado por la satisfacción de sus necesidades y expectativas, en la cual, según *Fabián*, (2019)<sup>(16)</sup> se “revela consideraciones de apego emocional hacia el lugar de trabajo”. En este caso, el trabajador ve la empresa como un todo, como una cualidad afectiva que forma parte de dicho compromiso organizacional; lo que significa que hay una implicación o participación activa en la empresa.

Además, *Meyer y Allen* en 1991 (citados por *Maylle* en 2019),<sup>(17)</sup> señalaron que en el proceso de formación de tales lazos interviene la valoración que hace el empleado del apoyo y los beneficios recibidos por parte de la empresa, con estos elementos:

- 1) identificación con los objetivos y valores de la organización,
- 2) contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos, y



3) el deseo de ser parte de la organización.

Si sus evaluaciones son positivas, comenzará a percibir los objetivos de la empresa como si fueran sus propios objetivos y deseará seguir perteneciendo a ella, porque la considera parte de su vida.

Por otro lado, el componente continuo hace referencia a los beneficios y costos financieros que un trabajador perdería al retirarse de una organización.<sup>(17)</sup> Por tal razón, fue considerado como la toma de conciencia por parte del empleado acerca de los costos elevados que generaría el hecho de dejar la organización. El proceso de formación de este tipo de compromiso se basa en un análisis de costo-beneficio, antes de tomar una decisión, el empleado evaluará los sacrificios realizados hasta ese momento, los perjuicios que traería para su familia si dejara el empleo y las posibilidades concretas de encontrar un nuevo empleo, frente a las alternativas laborales disponibles en el mercado.<sup>(18)</sup>

El compromiso normativo parte del mismo sustento del componente afectivo en cuanto a su naturaleza emocional, que consiste en la experiencia del colaborador con la obligación de pertenecer a la organización.<sup>(10)</sup> Así mismo, los autores consideran que este constructo desarrolla en los trabajadores un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el individuo. Además, el compromiso de reciprocidad que asume el empleado por haber sido objeto de consideraciones y tratamiento especial por parte de la empresa, puede incrementarse con la capacitación, becas y el disfrute de favores especiales, así como mediante la comunicación de expectativas organizacionales que generan sentimientos de obligación.

De esta manera, sintetizando para el compromiso afectivo, lo esencial es los lazos interpersonales y organizacionales, para el continuo es el análisis costo beneficio que realizan los trabajadores respecto a su organización y para el normativo es la vivencia de deuda, reciprocidad y obligación con la organización.

El objetivo general fue caracterizar el tipo de compromiso organizacional presente en los miembros de la empresa.

## Métodos

La selección del enfoque cuantitativo tiene que ver con la intencionalidad de la investigación pues se busca conocer o capturar la realidad del fenómeno estudiado. El diseño es no experimental, pues de acuerdo a *Hernández y Mendoza* (2018)<sup>(19)</sup> no se manipulan las variables y se miden los fenómenos tal como se dan en el contexto en que se lleva a cabo la investigación. Además, es transversal de tipo



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

descriptivo-exploratorio, debido a que la recolección de datos ocurre en un solo momento, indagando la incidencia de la variable compromiso organizacional en la muestra seleccionada y explorando, además, la relación que se establece con las variables sociodemográficas.

La muestra quedó conformada por 30 trabajadores y directivos, es probabilística al azar, porque cualquier empleado, sin distinción, podía formar parte de la investigación. Para llevar a cabo nuestra colaboración, solicitamos el consentimiento informado para cada participante, respetando las reglas éticas que rigen nuestra profesión. Siguiendo los siguientes criterios de inclusión:

- Disponibilidad a participar.
- Evaluaciones del desempeño favorables.
- Más de un año en la institución.
- Representación de todas las áreas claves.

La escala de compromiso organizacional, adaptada y validada en versión español en México y España por *Córdova y Loor* (2021),<sup>(20)</sup> cuenta con 3 dimensiones: afectivo, normativo y continuidad. Existen varias referencias que indican que es uno de los instrumentos más utilizado internacionalmente para medir el compromiso organizacional que presentan los trabajadores en sus respectivas entidades. Se utiliza en este estudio porque en Cuba el compromiso ha sido medido en escasas ocasiones con esta escala, solo se encontró evidencias del estudio de *Báez y otros* (2016)<sup>(1)</sup> en una distribuidora mayorista donde obtuvo un coeficiente *Cronbach* superior a .70, el que se consideró aceptable para los propósitos del estudio.

La escala consta de 18 ítems, y se puntúa con escala *Likert* de 5 puntos: En total desacuerdo; En desacuerdo; Ni en desacuerdo, ni en acuerdo; De acuerdo y En total acuerdo. Los rangos para la evaluación son mostrados en la tabla 1.

Tabla 1. Valores para la interpretación de resultados

Niveles	Puntuación	Interpretación
Bajo	1 hasta 2,3	Relación poco intensa entre el trabajador y su organización, donde no hay identificación, obligación, ni se perciben costos asociados a dejar la empresa
Medio	2,4 hasta 3,6	Relación intensa entre el trabajador y su organización, con una moderada identificación y obligación, donde el



		trabajador percibe algún costo asociado a dejar la empresa
Alto	3,7 hasta 5	Relación fuertemente intensa entre el trabajador y su organización, con un alto grado de identificación y obligación, donde el trabajador percibe un alto costo asociado a dejar la empresa

*Fuente:* Elaboración propia.

Es válido anotar que este instrumento ha sido aplicado y validado en varios países de Latinoamérica. Uno de los ejemplos es México donde *Betanzos* y otros (2006)<sup>(21)</sup> obtuvieron índices de consistencia según *Cronbach* de 0,81 para la sub escala de compromiso afectivo, 0,48 para la sub escala de compromiso de continuidad y 0,82 para la sub escala de compromiso normativo. En Argentina, por otro lado, *Omar y Florencia* en 2008 (citados por *Montoya* en 2020)<sup>(14)</sup> llevaron a cabo la validación de la escala en un estudio de valores personales y compromiso organizacional, para ello, se empleó la versión de 18 ítems con formato *Likert* de 5 puntos. Los índices de consistencia interna según alfa de Cronbach fueron de 0,82 para el compromiso afectivo, 0,73 para el compromiso normativo y de .76 para el compromiso continuo.

Además, se utilizó la entrevista individual, como técnica que permitirá complementar el análisis de los resultados y su triangulación.

La escala que se aplicó fue procesada usando la estadística. Se utilizó el *Microsoft Excel* y el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (*SPSS*, por sus siglas en inglés) en su versión 22. Se llevaron a cabo análisis estadísticos descriptivos (frecuencia, media, y moda) de cada una de las respuestas de los sujetos. Además, se utilizó el cálculo del Chi cuadrado para establecer la relación de influencia de las variables sociodemográficas en el nivel de compromiso organizacional.

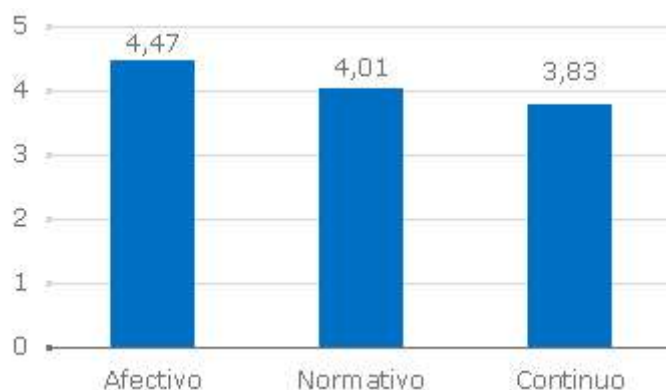
## Resultados

La figura 1 muestra los resultados obtenidos en sentido general por las tres dimensiones evaluadas del compromiso organizacional: afectivo, normativo y continuo en la muestra seleccionada.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



Fuente: Elaboración propia.

Fig. 1. Dimensiones del Compromiso Organizacional.

Los resultados obtenidos por la muestra de manera general, entre las tres dimensiones que integran el compromiso organizacional; evidencian una similitud, lo que expresa de no existencia de diferencia entre los valores alcanzados en cada dimensión. De hecho, se encuentran en el mayor rango de evaluación, evidenciando un promedio general entre las tres dimensiones de 4,02, lo que implica un alto compromiso organizacional por parte de los empleados de la empresa con la que se trabajó.

Analizando detalladamente la gráfica, vemos como el componente afectivo encabeza la tabla con 4,47 puntos, lo que nos permite afirmar nuestra hipótesis acerca de que dicha dimensión es la que se manifiesta por parte de los trabajadores de la empresa.

De esta forma, los trabajadores, demuestran que realmente desean trabajar en este centro, que su compromiso viene dado porque ellos así lo sienten y sobre todo porque han establecido un vínculo emocional con su centro laboral. Este aspecto evidencia fielmente la identificación de los empleados con los valores y objetivos de su institución, trayendo consigo el cumplimiento de las metas establecidas por la misma, y que consideren sus deseos de seguir formando parte de esa comunidad.

Además, es sumamente importante mencionar, que el hecho de que este tipo de compromiso sea el que prevalezca en los miembros de esta empresa, trae consigo consecuencias más positivas para su desarrollo. Esto sucede porque los empleados al establecer relaciones afectivas, basadas en las experiencias positivas y gratificantes vividas en el seno de su organización, son consecuentemente los más identificados y dispuestos a sacrificarse por el logro de las metas organizacionales.

Seguidamente, tenemos la dimensión normativa con 4,01, no muy lejos de la primera, con un nivel alto de compromiso igualmente, pero más bajo que el afectivo. Este resultado es el esperado, pues hay que señalar que tanto el estado afectivo como el normativo son de naturaleza emocional, que se basan en el sistema de valores de los trabajadores, con lo cual la relación entre ambos es muy



estrecha, siempre salvando que en el primero hay un deseo de ser leal, mientras que en el segundo hay una obligación a serlo.

Finalmente, se encuentra el de continuidad con 3,83, que, viéndolo desde una perspectiva global, es el que menos valor obtuvo respecto a las otras dos dimensiones, posicionándose en el nivel medio de compromiso. Esto indica que los trabajadores se sienten menos comprometidos a la empresa por motivos de necesidad, es decir, que su deber no está mediado precisamente por las oportunidades laborales que puedan surgir dentro de esta. Así como tampoco, resulta apremiante el tema del salario para ellos en cuanto a relación con compromiso, les dan más valor evidentemente al afecto.

Respecto a los resultados de esta última dimensión y la primera podemos decir que el hecho de que los miembros de la empresa se sientan complacidos con su centro, gracias al cual han creado lazos emocionales, no solo con las personas que los rodean sino también hacia sus puestos y la labor que llevan a cabo; permite entender de cierta forma por qué resulta menos necesario el tener un mayor sueldo, o contar con otras oportunidades iguales. Finalmente, el vínculo emocional tiene una mayor significación y relevancia para establecer su nivel de compromiso hacia su organización que el resto de oportunidades que puedan aparecer.

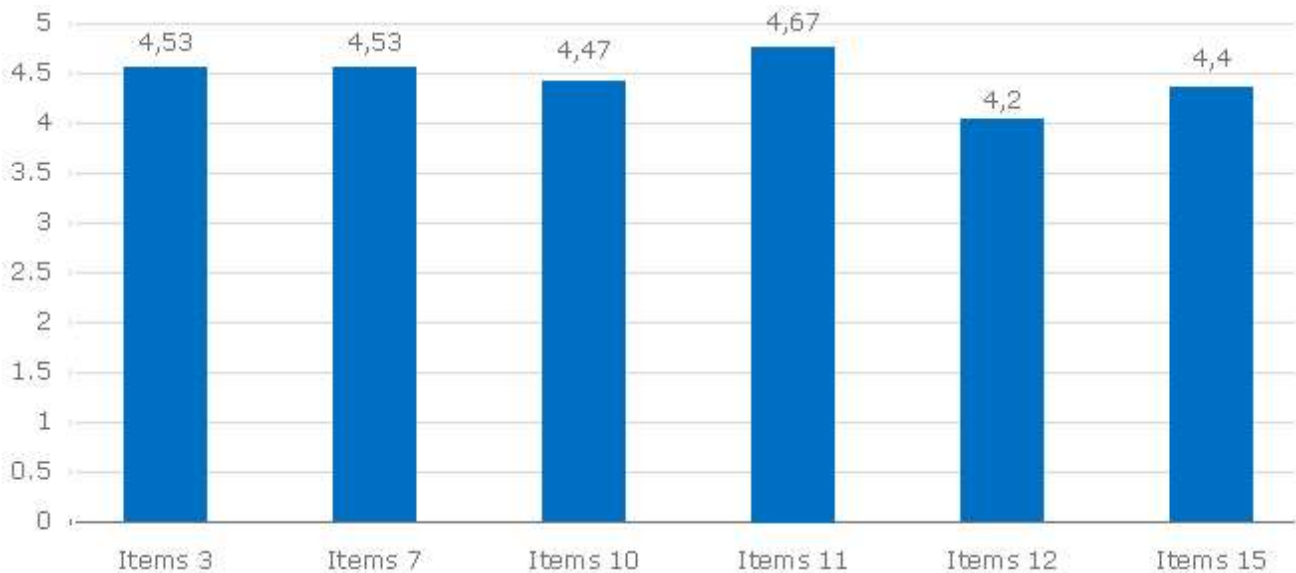
Analizando la información de las dimensiones en su totalidad, podemos plantear que existe una línea delgada que separa a estas dimensiones, pero que el deseo y la necesidad son los dos aspectos principales por los que los trabajadores permanecen en su centro laboral. No resulta nada extraño el hecho de que los valores presentados, en este caso el afectivo y el normativo, se encuentren tan cerca, porque según la información desarrollada en la parte teórica, una misma empresa puede presentar uno, dos o tres tipos de compromiso a la vez. Obviamente depende de cada empresa en sí misma, y es por ello que en su conceptualización *Meyer y Allen* en 1991 (citado por *Montoya*)<sup>(11)</sup> hablan de estados psicológicos, porque pueden variar de acuerdo a los trabajadores, los intereses, sus motivaciones y la misión social de la organización.

## **Resultado de las dimensiones del CO con sus respectivos ítems**

### **Dimensión afectiva**

Como se pudo ver anteriormente, esta dimensión es la predominante en los trabajadores de la empresa. Particularmente, podemos ver en los valores que nos ofrece la figura 2, que no distan mucho unos de otros, es decir, que todos se encuentran en un rango de 4 a 5.





*Fuente:* Elaboración propia.

Fig 2. Comportamiento de los ítems perteneciente a la dimensión afectiva.

Lo anterior evidencia que los miembros de esta empresa se encuentran inclinados a trabajar, principalmente para su beneficio y bienestar. Estos resultados llevan a pensar que existe una relación entre el compromiso que manifiestan los empleados y la motivación intrínseca de los mismos, ya que ellos llevan a cabo su actividad laboral por el simple placer de realizarla, y a pesar de que reciben un salario en recompensa por esa labor, este no es el principal impulsor de su fuerza motivacional, sino el resultado de un buen trabajo reflejado en la eficacia de la empresa a la que pertenecen.

El hecho de identificarse con las metas de la organización, conlleva a pensar que cuando ocurren dificultades o problemas en ella, sus miembros sentirán que deben ser parte de la búsqueda de soluciones que permitan enmendarlos, para que de esa forma el centro no interrumpa su funcionamiento y disminuya su eficacia. Es por ello, que lo verán como sus propios problemas, entonces su interés por solucionarlos será fortuito y legítimo. Tal es el caso, que el ítem relacionado con este tema es el que obtuvo un valor más alto (4,67) en la figura 2.

Cuando se explora el nivel de identificación, se puede asumir que los miembros de la organización sienten que pertenecen y se deben a ella, de tal forma que llega a obtener un gran significado personal para ellos al punto de sentirse como una familia dentro de la misma. Lo que demuestra que los lazos se van tejiendo a lo largo de los años y se convierten en el factor principal de la satisfacción y motivación de ellos hacia la organización. Ayudando a propiciar un ambiente satisfactorio y ameno dentro del espacio laboral, y siendo un factor para potenciar la comunicación entre los miembros del mismo.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Relacionado totalmente con las ideas anteriores, se encuentra el hecho de que los miembros de esta entidad encuentren placentera la idea de trabajar el resto de su vida en ella. Es decir, a pesar del factor cotidiano que podría volver esta acción aburrida o monótona, ellos seguirían encontrándose satisfechos de ejercer su labor continuamente, por la importancia que le imponen a la actividad y por las emociones que obtienen de la misma.

Por último, con la puntuación más baja (4,2) nos encontramos con el ítem que hace referencia al disfrute que experimentan los trabajadores a la hora de hablar de su empresa con personas ajenas a ella. En este caso, se hipotetiza que el hecho de tener ese valor está dado porque de manera general prefieren hacerlo con alguien que, si entienda las referencias que hagan sobre temas laborales importantes, y, además, que conozcan los eventos y actividades, así como las personas involucradas, que finalmente son las que logran darle sentido y llenarlas de significación para cada sujeto de manera particular. No obstante, hay que mencionar que sigue teniendo un valor alto de evaluación, así que generalmente si disfrutan contando información de su organización, tal vez aquello que los hace sentir orgullo de pertenecer a ella.

Finalmente, analizando la panorámica general de la dimensión afectiva, encontramos valores que se encuentran en el nivel alto de evaluación del compromiso organizacional. Por tanto, podemos afirmar que es el estado psicológico que evidencia el compromiso organizacional de los miembros de la organización.

Además, viendo la panorámica general, de los datos de la tabla podemos decir, que este aspecto, vinculado directamente con el deseo de pertenecer a su empresa, y con los vínculos emocionales formados en ella, es el motor principal del compromiso que sienten los trabajadores pecuarios hacia su institución.

### **Dimensión normativa**

En esta última dimensión, basándonos en los valores que muestra la figura 3, encontramos que todos los ítems se encuentran en el rango alto de compromiso organizacional, coincidiendo con la dimensión afectiva, contando con cuatro ítems que se encuentran muy cercanos, tres de los cuales tienen el mismo valor (3,8).



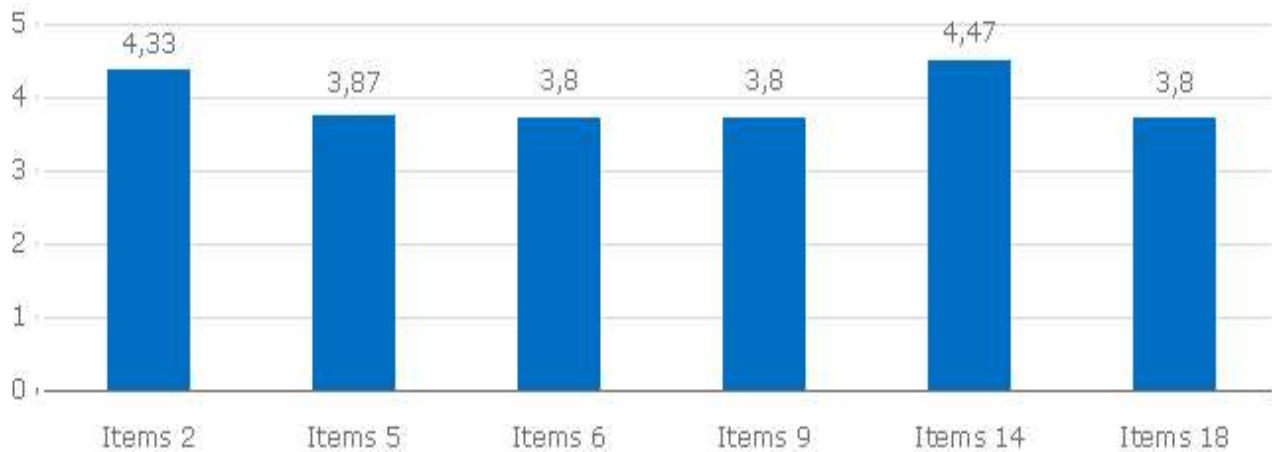


Fig. 3. Comportamiento de los ítems perteneciente a la dimensión normativa.

El compromiso normativo se refiere a la obligación moral que experimenta el trabajador de acuerdo a la conveniencia de permanecer fieles a la organización cuando esta les ha ofrecido beneficios ya sean cursos relacionados con otras ideas afines, capacitaciones u otro tipo de prestaciones. Este sentimiento de obligación concibe que las personas se motiven por comportarse de manera adecuada y se interesen por hacer lo que es correcto para la organización.

De acuerdo con lo planteado anteriormente, podemos deducir que en esa obligación moral se manifiesta la lealtad de los empleados hacia su organización (4,47), siendo el rasgo más característico dentro de esta dimensión. Por otro lado, el hecho de que los miembros de la empresa se sientan identificados con las metas de la misma, y que por ende cumplan sus normas, también demuestra su nivel de lealtad, en este caso alto. Tal vez esas sean unas de las razones por las cuales los sujetos sientan que no deben abandonar su centro laboral (3,87), vinculada también al hecho de que sienten que le deben mucho (3,8), ya sea porque les haya ayudado profesionalmente a alcanzar metas propuestas o no por cada uno de ellos a nivel personal, o por algunas prestaciones que les han servido en su vida personal, o simplemente porque le ha regalado un nuevo hogar a todos, donde los compañeros se convirtieron en familiares.

Por otra parte, se encuentra el hecho de que los miembros se sentirían culpables si dejasen la organización (3,8), hecho que se relaciona directamente con la obligación moral que tienen, pues esa culpa surge por sentir que no han sido agradecidos con la empresa que tan bien se portó con ellos y que tanto les dio. Además, que el sentirse comprometidos con sus compañeros, es otro factor que aumentaría la culpa, debido a los lazos que han creado entre todos, y también el hecho de que son leales a ellos.

Como hemos podido apreciar, en este componente, interactúan muchos aspectos emocionales, es por ello que algunos autores, planteados en el marco teórico, consideraban que las dimensiones

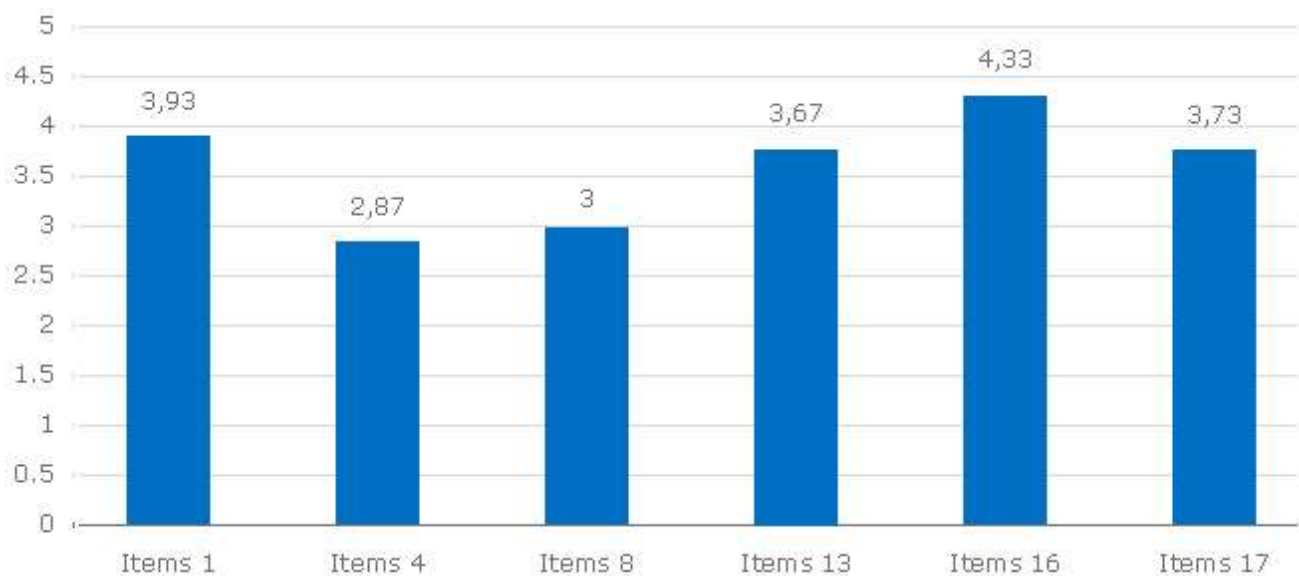


normativas y afectivas eran la misma porque evaluaban generalmente los mismos indicadores. Por ejemplo, si hacemos un análisis rápido entre los dos indicadores que más resaltaron en ambas dimensiones, estaríamos hablando de la lealtad, y de sentir los problemas de la empresa como propios de ellos. Esto demuestra que cuando confías en alguien, en este caso la organización, y por consiguiente compartes sus metas y logras identificarte con ellas, tu lealtad está explícitamente con esa causa.

Así es como se manifiesta en nuestra muestra, cuando alguien manifiesta que le sería muy difícil dejar el trabajo, aun así, tuviera que hacerlo, da a entender que su compromiso con la empresa para la que trabaja, se encuentra en una posición muy alta. Al final, los trabajadores lo demuestran cuando se sienten felices haciendo la labor que realizan y cuando logran sentir que pertenecen a algún sitio, tanto que se sienten como parte de una familia.

### Dimensión de Continuidad

Esta dimensión del compromiso organizacional, fue la que obtuvo menos puntuación comparada con las otras dos dimensiones, como se puede observar los valores obtenidos son considerablemente inferiores a los otros presentados anteriormente. Hay ítems que se encuentran en un nivel medio (2,87; 3; 3,67) y los otros tres en un nivel alto, de acuerdo al rango de evaluación de compromiso organizacional establecido según la figura 4.



Fuente: Elaboración propia.

Fig. 4. Comportamiento de los ítems perteneciente a la dimensión de continuidad.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta dimensión del compromiso está asociada a la percepción que tiene el trabajador sobre el costo que implicaría el abandonar la organización. En ese sentido, los sujetos se sienten comprometidos al centro laboral porque han invertido mucho tiempo y esfuerzo, y dejarlo implicaría perder toda su inversión. Podemos decirlo de otra manera, si en la dimensión normativa la inversión que se valora es la que hace la empresa al trabajador; en esta dimensión el valor reside en la inversión que realiza el empleado a su institución.

El hecho de que el índice con mayor valor (4,33) se refiera a que le sería difícil abandonar su trabajo, aunque quisiera hacerlo, denota que está relacionada en gran parte con un coste emocional, vinculado a la relación armoniosa con sus compañeros, y vinculada a su actividad laboral propiamente. Este análisis surge debido a los datos obtenidos con el siguiente ítem con mayor puntuación (3,93) relacionado a que su trabajo en la institución es más por motivación intrínseca que depende de la actividad en sí misma que les da placer, disfrute y satisfacción; cuestión a resaltar en la organización.

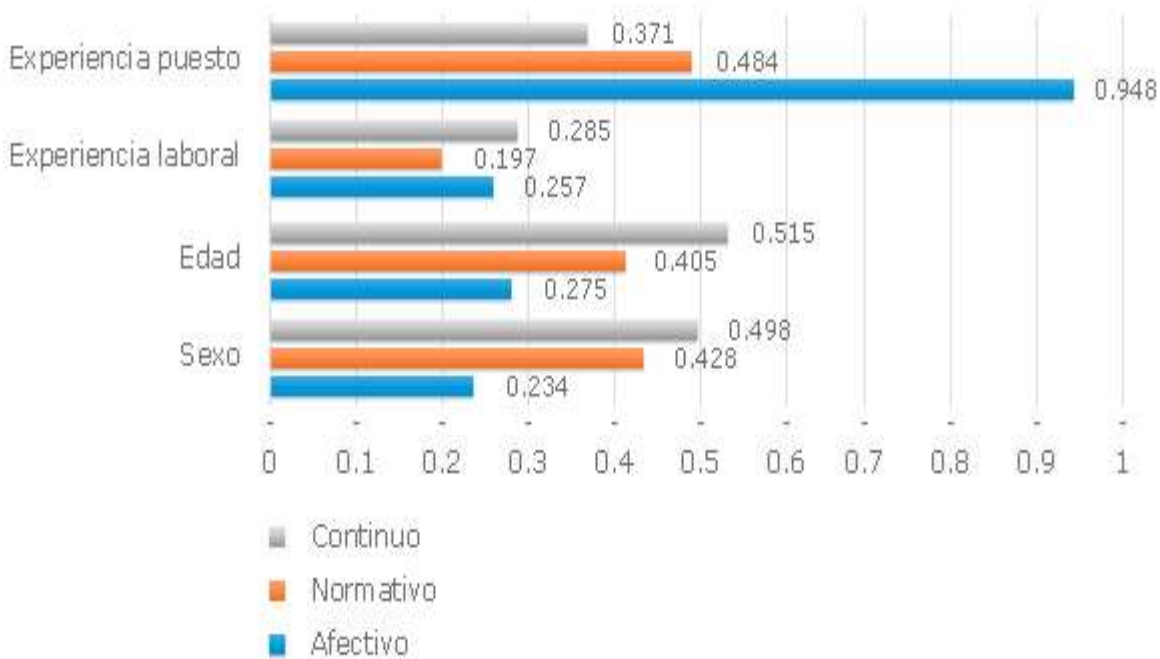
Por otra parte, eso no quiere decir que no les interese y motive el salario, sino todo lo contrario. El ítem con un valor de 3,73 puntos, referido a las muchas cosas que se verían interrumpidas si dejaran el empleo, muestra que esas razones pueden estar vinculadas directamente con el dinero, pues este es esencial para cubrir mínimamente las necesidades básicas de los seres humanos, aún más si la persona cuenta con una familia a su cargo.

En el siguiente caso hablamos de un ítem que se encuentra en el rango medio de CO con un valor de 3,67, y refleja que uno de los motivos por los que sigue trabajando en la empresa es porque afuera le resultaría difícil encontrar un trabajo igual. La idea de que tenga una puntuación media denota que algo está fallando en esta dimensión, tal vez pueda estar relacionado con el hecho de que, si pueden conseguir otro trabajo igual, incluso uno donde el sueldo y las prestaciones (2,87) sean algo elevadas. Sin embargo, la figura 3 de la dimensión afectiva indica que, de acuerdo a su compromiso, estas ideas no son parte principal de él.

### **Relación de las dimensiones del CO con las variables sociodemográficas trabajadas**

Para analizar si la relación que se produce entre las variables sociodemográficas y las dimensiones del compromiso organizacional, son significativas o no, se basa en el valor obtenido en la prueba de Chi cuadrado, los resultados se muestran en la figura 5.





Fuente: Elaboración propia.

Fig. 5. Variables sociodemográficas en relación con las dimensiones del compromiso organizacional.

En general, la figura 5 muestra que las variables demográficas no presentan diferencias significativas en los valores de compromiso. Claramente todos los valores de *Sig.* > 0,05, por tanto, aceptamos la hipótesis nula en cuanto a que no existe diferencia significativa en las distintas dimensiones del compromiso con las variables sociodemográficas.

Se observa que la variable experiencia en el puesto es la que mayor puntaje (0,948) presenta de todas, y se expresa en el compromiso afectivo. Este valor evidencia que el puesto no influye específicamente en que ellos se sientan altamente comprometidos con su organización, con su trabajo, y con sus compañeros.

Aunque no resulta significativo es de destacar la asociación entre la edad y la dimensión normativa, donde los análisis costo beneficio se realiza con mayor profundidad.

La experiencia laboral, aunque no es significativo, hay una tendencia a que, si exista una influencia en el tipo de compromiso, son los valores más bajos. Lo que constata la importancia del dominio, los conocimientos para la actividad que realizan. De esta forma se evidencia que algunas variables demográficas no constituyen elementos diferenciadores cuando se trata de compromiso organizacional, es decir, que este último concepto se manifiesta de igual forma para todos los trabajadores.

## Discusión

A lo largo de la investigación, basándonos principalmente en los datos consultados en la parte teórica, se abordó el compromiso organizacional como un constructo multidimensional, donde se buscaba unir las perspectivas actitudinal y conductual, resaltando su naturaleza multidimensional. Fue la primera vez entonces, que se trataba de ver al compromiso como un constructo cuya naturaleza implicaba que la identificación que sentía el trabajador con su organización, era el resultado de tres tipos de estados psicológicos.<sup>(14)</sup>

En sentido general, los resultados obtenidos en la dimensión afectiva, coinciden con trabajos fuera del contexto cubano como sería el caso de *Fuentes* (2015),<sup>(22)</sup> donde en sus respectivos trabajos encontraron niveles altos de compromiso afectivo. Sin embargo, mostraban índices medio de compromiso organizacional. Comparando los resultados obtenidos con el estudio de *Báez* (2016)<sup>(1)</sup> arrojó resultados similares. La perspectiva normativa también refleja resultados que concuerdan con una vez más con *Báez* (2016),<sup>(1)</sup> al ser la segunda dimensión con mayor puntaje. De igual forma, nos advierte que los trabajadores se sienten con el deber de permanecer en la empresa, como resultado del reconocimiento de las inversiones que ha realizado el centro en el desarrollo de ellos mismos, ya sea dentro del ámbito laboral, o que haya abarcado otra área como sería la personal.

Un ejemplo de estas inversiones, serían las capacitaciones que brinda la organización a sus empleados. Según los datos obtenidos de las técnicas aplicadas, podemos decir, que los trabajadores no solo necesitan cubrir sus necesidades económicas, sino que también desean desarrollarse profesionalmente. Ahora bien, con estas oportunidades de superación que les ofrece la institución, se desarrolla en ellos un sentimiento de obligación moral al volverse leales hacia ella, en compensación por todo lo que le ha aportado a su vida, en este caso a su superación personal.

La dimensión normativa, al tener un componente emocional, es lógico que presente también niveles altos de compromiso, pues se sienten con la obligación de permanecer en la empresa no solo por el vínculo que crearon hacia sus camaradas, sino también en agradecimiento con las prestaciones que el centro les ha dado, ya sea relacionado a lo laboral y/o lo personal. El estado continuo es el más bajo, denotado que podrían encontrar tal vez otro trabajo que logre igualar e incluso superar las prestaciones que les da su actual organización, pero no resulta tan tentador debido una vez más, a los lazos que ya han establecido, y a los años que han invertido en la empresa.

En cuanto a la relación de los resultados en las diferentes dimensiones y su relación con las variables sociopsicológicas de forma global, no hay diferencias reveladoras de acuerdo al comportamiento de estas variables en cada dimensión del compromiso, lo que permite añadir que no son influyentes en el tipo de compromiso que presentan los miembros de esta empresa. Este resultado no es realmente



innovador, puesto que estudios anteriores como sería el caso de *Fabián* (2019)<sup>(16)</sup> y *Guerrero* (2019),<sup>(11)</sup> han arrojado que no se aprecia una significancia estadística de acuerdo a la relación entre estos factores.

## Conclusiones

Los trabajadores poseen un nivel alto de compromiso organizacional con 4,02 de valor global. De esta forma los trabajadores se sienten identificados con los objetivos y metas de la institución, al complementarlas con las suyas propias.

Respecto a las dimensiones afectiva, normativa y continua, presentan de manera general puntajes altos. La primera y la segunda, con 4,47 y 4,01 respectivamente, siendo el compromiso afectivo el que más demuestran los miembros de la empresa pecuaria. Lo que habla del deseo real que experimentan esas personas al llevar a cabo su actividad, la alegría y fortuna que sienten al trabajar con sus compañeros, a los que ven como una familia.

No se hallaron diferencias significativas entre las variables sociodemográficas y las dimensiones del compromiso organizacional, puesto que la *Sig.* mostró valores mayores de 0,05. Por tanto, esas variables no influyen en el nivel de compromiso que muestran los trabajadores pecuarios.

## Referencias bibliográficas

1. Báez SR, Zaya SA, Velázquez ZR. Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas. *Ing Industrial*. 2019 [acceso 23/04/2022];40(1):14-23. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362019000100014&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362019000100014&script=sci_arttext).
2. Salanova SM. Organizaciones saludables y desarrollo de Recursos Humanos. *Rev de Trabajo y Seguridad Social*. 2008 [acceso 18/07/2022];(47):179-214. Disponible en: <https://www.want.uji.es/download/organizaciones-saludables-y-desarrollo-de-recursos-humanos/>.
3. Brandi C. Organizaciones Saludables: Estudio de Caso en Mendoza, 2019. Trabajo de Investigación, Mendoza, Argentina. 2019 [acceso 11/05/2022]. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/75997446.pdf>.
4. Fuster, CY. Organizaciones saludables: personas e información en sinergia y desarrollo. *Brazilian Journal of Information Studies*. 2020 [acceso 21/04/2022];14(3). Disponible en: <http://doi.org/10.36311/1981-1640.2020.v14n3.pe020002>.
5. Díaz B, Jáimez RM. Organizaciones Saludables. Más allá de la prevención de riesgos laborales. 2011 [acceso 21/11/2022]. Disponible en:



[https://www.academia.edu/1432874/Organizaciones\\_saludables\\_m%C3%A1s\\_all%C3%A1\\_de\\_la\\_pervenci%C3%B3n\\_de\\_riesgos\\_laborales](https://www.academia.edu/1432874/Organizaciones_saludables_m%C3%A1s_all%C3%A1_de_la_pervenci%C3%B3n_de_riesgos_laborales).

6. Coronado GG, Valdivia VM, Aguilera DA, Alvarado CA. Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. Ciencia Tecnológica (60). Disponible en:

<https://redalyc.org/articulo.oa?id=94465715006>.

7. Juaneda AE, González ML. Definición, antecedentes y consecuencias del Compromiso Organizativo. Camino al futuro. S/F [acceso 18/07/2022];3590-609. Disponible en:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234965>.

8. Zalazar CP. Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional: un estudio en una entidad pública ecuatoriana. Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador. 2018 [acceso 23/04/2022]. Disponible en: <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6348>.

9. Castro BB. Compromiso organizacional de los docentes de la Universidad Nacional José María Arguedas, Perú: Facultad de Ciencias de la Empresa, Universidad Nacional José María Arguedas. 2018 [acceso 18/07/2022]. Disponible en:

<https://www.google.com/search?q=Castro+BB.+Compromiso+organizacional+de+los+docentes+de+la+Universidad+Nacional+Jos%C3%A9+Mar%C3%9A>.

10. Hurtado-Arrieta M. Bases conceptuales del Compromiso Organizacional. Una visión de implicación, según Meyer y Allen, y su medición en dos empresas del Sector Retail de Piura. Piura, Perú. 2017 [acceso 23/04/2022]. Disponible en: <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/2883>.

11. Guerrero MP. Compromiso Organizacional basado en el modelo de Meyer y Allen en los colaboradores de un banco Chiclayano. 2019 [acceso 23/02/2022]. Disponible en:

<http://hdl.handle.net/20.500.12423/1635>.

12. González L, Antón C. Dimensiones del compromiso organizacional. En Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Gestión de Recursos Humanos y Nuevas Tecnología. 1995 [acceso 18/07/2022]:89-103. Disponible en: <https://gredos.usal.es/handle/10366/125406>.

13. Neves T, Graveto J, Rodrigues V, Parreira P. Compromiso organizacional, cualidades psicométricas e invarianza del cuestionario de Meyer y Allen para enfermeros portugueses. Revista Latino-Americana de Enfermagem. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.2407.3021>.

14. Montoya SE. Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center. Tesis de grado. Lima, Perú. 2020 [acceso 21/11/2022]. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10757/581494>

15. Meyer JP, Herscovitch L. Commitment in the workplace. Toward a general model. Human Resource Management. 2001 [acceso 01/09/2022];11(1). Disponible en:



<https://www.researchgate.net/publication/200824507> Commitment in the Workplace Toward a General Model.

16. Fabián PS. Compromiso organizacional en relación al tipo de contrato laboral en el Hospital I Octavio Mongrut Muñoz-Es Salud. Lima, Perú. 2019 [acceso 21/11/2022]. Disponible en:

<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/11356>

17. Maylle AC. Validación de la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de una cadena de restaurantes. Lima, Perú. 2019 [acceso 13/11/2022]. Disponible en:

<https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/3576>.

18. Aldana RE, Tafur C J, Leal GM. Compromiso organizacional como dinámica de las instituciones del Sector Salud en Barranquilla-Colombia. Revista Espacios. 2018 [acceso 15/10/2022];39(11):13.

Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n11/a18v39n11p13.pdf>

19. Hernández R, Mendoza C. Metodología de la Investigación: las rutas cualitativas, cuantitativas y mixta. México: McGraw Hill. 2018 [acceso 01/09/2022]. Disponible en:

<https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>

20. Córdova C A, Loo C I. Marco conceptual para organizaciones saludables en el contexto ecuatoriano. 593 Digital Publisher CEIT. 2021;6(3):16-29. DOI:

<http://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.529>

21. Betanzos D N, Andrade PP, Paz, R. F. Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. 2006 [acceso 13/11/2022];22(1):25-43. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317045002>.

22. Fuentes PA. Compromiso Organizacional: Contribución de una gestión estratégica de Recursos Humanos sobre una perspectiva de Marketing. España: Universidad de Sevilla. 2016 [acceso 13/11/2022]. Disponible en: <https://idus.us.es/handle/11441/40204>.

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

## Contribución de los autores

*Conceptualización:* Helena Moros Fernández, Yaíma Blanco García.

*Curación de datos:* Helena Moros Fernández, Yaíma Blanco García.

*Análisis formal:* Helena Moros Fernández, Yaíma Blanco García.

*Investigación:* Helena Moros Fernández, Yaíma Blanco García.

*Metodología:* Helena Moros Fernández, Yaíma Blanco García.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

*Administración de proyecto:* Helena Moros Fernández, Yaíma Blanco García.

*Supervisión:* Helena Moros Fernández, Yaíma Blanco García.

*Validación:* Helena Moros Fernández, Yaíma Blanco García.

*Visualización:* Helena Moros Fernández, Yaíma Blanco García.

*Redacción - borrador original:* Helena Moros Fernández, Yaíma Blanco García.

*Redacción - revisión y edición:* Helena Moros Fernández, Yaíma Blanco García.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)