

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO  
ÁREA DE GERENCIA  
PROGRAMA DE POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**CLIMA ORGANIZACIONAL COMO PREDICTOR DEL COMPROMISO  
CON LA ORGANIZACIÓN**

Trabajo Especial de Grado para optar al Título de  
Magister en Desarrollo Organizacional

Tutor:  
Oscar Giménez

Autora:  
Igxia Guerra Tineo

Caracas, Junio de 2002

*A mis padres Ignacio y Alexia, con todo mi amor, quienes formaron en mí el deseo y el disfrute de aprender y me apoyaron como en todas las cosas en la realización y culminación de este proyecto,*

*A mi esposo Ernesto, con mi admiración, amor y agradecimiento... por tu apoyo de todos los días, por todas las cuerdas que caminamos buscando a Litwin... por cuidar a Ignacio para que pudiera avanzar, porque te amo y me inspiras a crecer y lograr nuevos objetivos,*

*A Ignacio Ernesto, mi más hermoso y amado proyecto, para que en el futuro no sufras del síndrome TDT ( todo menos tesis), para que continúes siempre y superes exitosamente los objetivos más difíciles,*

*A mis hermanas Rosalexia y Marissa, con mi admiración y mi amor*

## AGRADECIMIENTOS

A mi tutor **Oscar Giménez**, por ser un facilitador de este proceso de aprendizaje, alentándome a avanzar y culminar este proyecto exitosamente, gracias por tu apoyo a tantos kilómetros de distancia, ha sido muy valioso contar contigo,

A **Víctor Figueredo**, por responder tantas llamadas y consultas, por interesarte en el proyecto y en los resultados que iba alcanzando, por compartir conmigo el disfrute de investigar,

A **mis profesores del Postgrado**, quienes me enseñaron, aportándome recursos para llevar a cabo y soportar conceptualmente este trabajo,

A la **Universidad Católica Andrés Bello**, por llevar a Ciudad Guayana el postgrado de Desarrollo Organizacional, permitiéndome estudiarlo,

A todos los que me apoyaron en la empresa para la aplicación de las encuestas y a todos los que las llenaron, permitiéndome dar respuesta al problema de investigación,

A **Alexia, Ignacio, Ernesto, Rosalexia, Doris y Félix**, este trabajo es producto del apoyo que recibí de ustedes, quienes me ayudaron a traducir, a cuidar a Ignacio y en muchísimas pequeñas cosas que me permitieron dedicarme a este proyecto y culminarlo hoy,

Gracias!!!!

## ÍNDICE GENERAL

Portada	I
Dedicatoria	II
Agradecimientos	III
Índice general	IV
Índice de Tablas	VI
Índice de Figuras	VIII
Resumen	IX
INTRODUCCIÓN	1
1.MARCO TEÓRICO	3
1.1.Compromiso Organizacional	3
1.2. Antecedentes del Compromiso Organizacional	9
1.3. Antecedentes y procesos del C. de Continuidad	10
1.4. Antecedentes y procesos del C. Normativo	22
1.5. Antecedentes y procesos del C. Afectivo	30
1.5.1. Clima Organizacional como antecedente del Compromiso Organizacional	45
1.5.1.1. La investigación de Welsch y LaVan (1981)	45
1.5.1.2. El análisis de regresiones múltiples y de ruta de DeCotiis y Summer (1987)	47
1.5.1.3. El estudio trans-cultural de los antecedentes del compromiso de Sommer, Bae y Luthans (1996)	51
1.5.2. Procesos del C. Afectivo	54
1.6. Integración de los antecedentes del compromiso de Continuidad, Normativo y Afectivo y propósito de la investigación	56
1.7. Clima Organizacional	58
1.7.1. Origen y definiciones	58
1.7.2. Clasificación de las definiciones y metodologías utilizadas en la investigación del Clima Organizacional	60
1.7.3. Variables situacionales conformadoras del Clima Organizacional	63
1.7.4. Modelo de Clima organizacional de Litwin y Stringer (1968) y Stringer (2002)	65
1.7.4. Estudio experimental de Litwin y Stringer (1968)	79
1.7.5. Justificación de la escogencia del modelo de Litwin y Stringer (1968) y Stringer (2002)	88
2. MARCO METODOLÓGICO	89
2.1. Problema	89
2.2. Hipótesis	89
2.3. Definición de Variables	89
2.4. Tipo de Investigación	93
2.5. Diseño de Investigación	94
2.6. Población	94
2.7. Muestra	95
2.8. Instrumentos	97
2.8.1. Instrumento de compromiso de Meyer y Allen	

	(1997).	97
	2.8.2. Instrumento de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968) y Stringer (2002)	101
	2.8.3. Prueba Piloto	104
	2.9. Procedimiento	113
3.	ANÁLISIS DE LOS DATOS	117
	3.1. Resultados Psicométricos del Instrumento de Clima Organizacional	117
	3.2. Análisis Descriptivo y Exploratorio	123
	3.3. Análisis de Correlaciones y Regresiones Múltiples	141
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	160
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	182
6.	LIMITACIONES	186
7.	BIBLIOGRAFÍA	187
8.	ANEXOS	193
Anexo A.	Instrumento de Clima Forma B y Reducida 2002	194
Anexo B.	Confiabilidad de la Escala Global de Clima y Sub-escalas Forma B, Prueba Piloto	197
Anexo C.	Instrumento Final de Clima y Compromiso	207
Anexo D.	Confiabilidad de la Escala Global de Clima y Sub-escalas ( Instrumento Forma B, Aplicación final)	212
Anexo E.	Confiabilidad de las Sub-escalas y Clima Global (Instrumento reducido, 2002)	223
Anexo F.	Análisis Factorial del Instrumento de Clima Forma B (Litwin y Stringer, 1968)	229
Anexo G.	Análisis Factorial del Instrumento de Clima versión Reducida 2002 (Stringer 2002)	237
Anexo H.	Descriptivos y Frecuencias Acumuladas	243
Anexo I.	Pruebas de Normalidad y Gráficos de Tallo y Hoja	254

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Una integración de dos conceptualizaciones Multidimensionales del compromiso	9
Tabla 2.	Dimensiones del Clima Organizacional	64
Tabla 3.	Resumen de las entradas del Estilo de Liderazgo (Instrucciones)	80
Tabla 4.	Evolución de los tres Climas	82
Tabla 5.	Resumen de resultados	86
Tabla 6.	Distribución de la Población por Tipo de Nómina	95
Tabla 7.	Frecuencia de la Variable Antigüedad	105
Tabla 8.	Frecuencia de la Variable Nivel Educativo	106
Tabla 9.	Frecuencia de la Variable Nivel del Cargo (Tipo de Nómina)	106
Tabla 10.	Estadísticos de la Escala de Compromiso de Continuidad	107
Tabla 11.	Ítems originales y modificación de la escala de C. Continuidad	107
Tabla 12.	Estadísticos de la Escala de Compromiso Normativo	108
Tabla 13.	Ítems originales y modificación de la escala de C. Normativo	108
Tabla 14.	Estadísticos de la Escala de Compromiso Afectivo	109
Tabla 15.	Ítems originales y modificación de la escala de C. Afectivo	109
Tabla 16.	Estadísticos de los Ítems con correlación negativa	110
Tabla 17.	Estadísticos de los Ítems con correlación baja	110
Tabla 18.	Ítems originales y modificaciones de la escala de Clima Organizacional	111
Tabla 19.	Resultados de confiabilidad	118
Tabla 20.	Índices de Kolmogorov-Smirnoff de las Variables de Control	139
Tabla 21.	Índices de Kolmogorov-Smirnoff de la Variable Predictora y Criterio	140
Tabla 22.	Índices de Kolmogorov-Smirnoff de las Variables del Clima	140
Tabla 23.	Correlaciones entre las Variables de Control y Predictora y La Variable Criterio	141
Tabla 24.	Valores de la Regresión Múltiple para C. Afectivo	143
Tabla 25.	Valores beta y Prueba t de Variables Control y Predictora sobre C. Afectivo	144
Tabla 26.	Correlaciones Orden Cero y Parciales entre las Variables de Control y Predictora y C. Afectivo	145
Tabla 27.	Valores de la Regresión múltiple para C. Normativo	146
Tabla 28.	Valores beta y Prueba t de Variables Control y Predictora sobre C. Normativo	146

Tabla 29.	Correlaciones Orden Cero y Parciales entre las Variables de Control y Predictora y C. Normativo	147
Tabla 30.	Valores de la Regresión Múltiple para C. de Continuidad	148
Tabla 31.	Valores beta y Prueba t de Variables Control y Predictora sobre C. de Continuidad	149
Tabla 32.	Correlaciones Orden Cero y Parciales entre las Variables de Control y Predictora y C. de Continuidad	150
Tabla 33.	Correlaciones entre las Variables de Control y Predictoras y la Variable Criterio	150
Tabla 34.	Valores de la Regresión múltiple para C. Afectivo	151
Tabla 35.	Valores beta y Prueba t de Variables Control y Predictoras sobre C. Afectivo	152
Tabla 36.	Correlaciones Orden Cero y Parciales entre las Variables de Control y Predictoras y C. Afectivo	153
Tabla 37.	Valores de la Regresión múltiple para C. Normativo	153
Tabla 38.	Valores beta y Prueba t de Variables Control y Predictoras sobre C. Normativo	154
Tabla 39.	Correlaciones Orden Cero y Parciales entre las Variables de Control y Predictoras y C. Normativo	155
Tabla 40.	Valores de la Regresión Múltiple para C. de Continuidad	156
Tabla 41.	Valores beta y Prueba t de Variables Control y Predictoras sobre C. de Continuidad	156
Tabla 43.	Correlaciones Orden Cero y Parciales entre las Variables de Control y Predictoras y C. de Continuidad	157

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Principales Influencias del desarrollo de la Continuidad o Compromiso Organizacional durante las últimas etapas de la carrera	14
Figura 2.	Antecedentes estudiado por Marh y Mannari (1977)	25
Figura 3.	Antecedentes estudiados por Welsch y LaVan (1981)	46
Figura 4.	Antecedentes del Modelo planteado por DeCotiis y Summer (1987)	48
Figura 5.	Resultados del Path Análisis de DeCotiis y Summer (1987)	50
Figura 6.	Antecedentes estudiados por Sommer, Bae y Luthans (1996)	52
Figura 7.	Modelo de Motivación, Clima y Conducta Motivacional (Litwin y Stringer, 1968)	68
Figura 8.	Los determinantes del Clima (Stringer, 2002)	69
Figura 9.	Diagrama del Estudio Experimental de Litwin y Stringer (1968)	79
Figura 10.	Histograma de Frecuencias de Tipo de Nómina	123
Figura 11.	Histograma de Frecuencias de Antigüedad	124
Figura 12.	Histograma de Frecuencias de Nivel Educativo	125
Figura 13.	Histograma de Frecuencias de Clima Organizacional	126
Figura 14.	Histograma de Frecuencias de Estructura	128
Figura 15.	Histograma de Frecuencias de Estándares de Desempeño	129
Figura 16.	Histograma de Frecuencias de Responsabilidad	130
Figura 17.	Histograma de Frecuencias de Recompensas	131
Figura 18.	Histograma de Frecuencias de Apoyo	132
Figura 19.	Histograma de Frecuencias de C. Afectivo	135
Figura 20.	Histograma de Frecuencias de C. Normativo	137
Figura 21.	Histograma de Frecuencias de C. de Continuidad	138
Figura 22.	Resultados significativos obtenidos en las Regresiones y Correlaciones entre los componentes del Compromiso	159

## RESUMEN

El presente estudio de tipo no experimental, investigó al clima organizacional como predictor del compromiso afectivo, normativo y de continuidad, incorporando como variables control el nivel educativo, la antigüedad y el nivel del cargo o tipo de nómina. Se establecieron tres hipótesis específicas que fueron puestas a prueba en una muestra de 314 personas pertenecientes a una empresa básica de la Corporación Venezolana de Guayana, ubicada en Ciudad Guayana.

Las hipótesis fueron evaluadas mediante la realización de tres análisis de regresión múltiple, donde la variable predictora clima organizacional y las variables de control fueron introducidas cada vez junto a la variable criterio compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad. Posteriormente, se realizaron otras tres regresiones múltiples sustituyendo a la variable clima organizacional por las variables que la conforman y las variables de control para cada uno de los componentes del compromiso antes referidos.

La medición de las variables se realizó a través de un cuestionario de auto-reporte, en el cual fueron incluidos los reactivos correspondientes a la escala de clima organizacional traducida y adaptada del instrumento original de clima forma B desarrollado por Litwin y Stringer (1968) y modificado por Stringer (2002) y las escalas de compromiso afectivo, normativo y de continuidad traducidas y adaptadas de las escalas elaboradas y modificadas por Meyer y Allen (1993). Ambas escalas formaron parte de un estudio piloto para revisar su confiabilidad y el entendimiento de los reactivos y la escala de clima organizacional fue evaluada en cuanto a su confiabilidad final y validez de constructo a objeto de decidir la utilización de la versión reducida por Stringer (2002).

Los resultados obtenidos reflejaron que el modelo planteado por la variable predictora clima organizacional y las de control explicaron un 30% de la varianza del compromiso afectivo, un 26% del normativo y un 14% del compromiso de continuidad, destacándose el clima como la variable de mayor peso predictivo, junto al nivel del cargo, lo cual condujo a la confirmación de todas las hipótesis del presente estudio. En este sentido, se presume que si la empresa se esfuerza en ofrecer un clima que satisfaga necesidades inherentes a las tareas en sí mismas, necesidades socio-emocionales y aliente la inclusión del empleado, éste desarrollará un compromiso afectivo, normativo y de continuidad con la empresa, esperándose que sea mayor el impacto en los dos primeros, lo cual contribuye a la teoría del Desarrollo Organizacional ofreciendo soporte a la importancia de los procesos humanos y el clima organizacional, variable que continuamente pasa bajo la mirada del consultor en D.O., y que en este estudio ha sido corroborada como una herramienta, a través de la cual puede desarrollarse el compromiso de los empleados.

La alta correlación existente entre los componentes del compromiso, supone la necesidad de revisar más profundamente el modelo de Meyer y Allen (1997) y las escalas de medida, por otra parte la amplísima literatura de antecedentes, amerita la realización de estudios multivariados que permitan asignar un valor ponderado a los mismos, así como el abordaje directo de los procesos que se presumen en el desarrollo de cada tipo de compromiso. Así mismo, se aprecia la necesidad de realizar estudios que permitan una revisión del compromiso a la luz del desarrollo que en el campo de las actitudes ha logrado la psicología social, lo cual redundaría en un fortalecimiento conceptual de esta actitud, cuya importancia en la vida organizacional ha cubierto un importante número de páginas y una mayor cantidad de horas- hombre de investigación.

## INTRODUCCIÓN

El compromiso organizacional es considerado como un constructo de gran importancia en la vida organizacional, importancia que obedece a la relación que ha mostrado con resultados inherentes a los recursos humanos, entre los cuales encontramos el rendimiento, la rotación y el ausentismo.

La revisión del concepto indica que han existido diversas definiciones de compromiso, entre las más comunes se encuentra la que lo concibe como un intercambio entre la empresa y el empleado, que enfatiza en las inversiones que el empleado ha hecho a lo largo del tiempo; aquella que lo define como una actitud, un estado psicológico que refleja un enlace emocional con la empresa y por último; la menos común, considera que es un enlace basado en un sentimiento de obligación hacia la organización.

Los estudios realizados sobre compromiso generalmente se refieren a una de estas acepciones, la actitudinal o basada en el afecto. Sin embargo, en los últimos años, han surgido investigaciones que toman en cuenta el compromiso de forma amplia, uno de los modelos multidimensionales más reconocidos es el desarrollado por Meyer y Allen (1997) quienes integraron estas distintas definiciones en una concepción de tres componentes llamados: compromiso afectivo, normativo, y de continuidad.

La identificación del compromiso como predictor de resultados humanos y en consecuencia, organizacionales, ha generado investigaciones destinadas a determinar cuales son sus antecedentes, lo cual ha producido una amplia literatura al respecto.

Una revisión de los hallazgos de estas investigaciones ha permitido conocer que el compromiso de continuidad se desarrolla sobre la base de las inversiones que el empleado hace en la empresa y de los costos que asocia con dejarla, entre

los cuales investigadores como Rusbult y Farrel (1983) incluyen una gran cantidad de recompensas y otros como Meyer y Allen (1997) consideran sólo las inversiones como pensiones y la transferencia de sus habilidades, excluyendo los aspectos recompensantes por considerar que este compromiso es afectivamente neutral.

En cuanto al compromiso normativo, se plantea que este se desarrolla sobre la base de las normas que el empleado ha interiorizado en su infancia temprana a través de su familia y de la cultura y de la socialización de la que es objeto en las empresas donde trabaja, también se ha encontrado que surge antes factores recompensantes del ambiente laboral.

Por último el compromiso afectivo, ha sido asociado a características satisfactorias o recompensantes del trabajo relativas por una parte a las tareas en sí mismas y a otros factores situacionales como el apoyo, comunicación, estilo de liderazgo y clima organizacional.

El clima organizacional es otro importante constructo en el campo del comportamiento organizacional, definido por Litwin y Stringer (1968) como un “conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo que es percibido por la gente que vive y trabaja en ese ambiente y que se asume influye en su motivación y conducta” (p.1).

A partir de las investigaciones previas señaladas y de la necesidad de profundizar en el estudio del compromiso, el propósito de esta investigación es estudiar el clima organizacional como predictor del compromiso que los empleados desarrollan con la empresa, sea este afectivo, normativo o de continuidad. Así mismo, considerando los aportes de otras investigaciones en el campo, se incorporarán como variables de control el nivel del cargo, el nivel educativo y la antigüedad, esperando contribuir al desarrollo del conocimiento de estos importantes conceptos organizacionales.

## MARCO TEÓRICO

En el campo de la Psicología Industrial y del Comportamiento Organizacional, el compromiso ha sido un constructo ampliamente investigado, debido a su utilidad como predictor de importantes resultados como el esfuerzo que el empleado coloca en el trabajo (Mowday, Porter y Steers, 1982), el rendimiento (Mowday, Porter, y Dubin, 1974 cp. Morris y Sherman, 1981; Decotiis y Summers, 1987), el retraso (Mowday, Porter y Steers, 1982), el ausentismo (Steers, 1977; Mowday, Porter y Steers, 1982), y la rotación (Porter, Steers, Mowday, y Boulian, 1974; Porter, Crampon, y Smith, 1976; Steers, 1977; Hom, Katerberg y Hulin, 1979; Mowday, Porter y Steers, 1982; Decotiss y Summers, 1987).

La importancia dada al concepto se expresa en las mismas organizaciones, las cuales valoran el compromiso de los empleados, al asumir que reduce el retraso y la rotación, además de considerar que el empleado comprometido probablemente realizará actividades extras al rol, y aportará creatividad e innovación (Mathieu y Zajac, 1990).

La amplia investigación realizada en torno al compromiso se ha basado en distintas definiciones y medidas, por lo cual se ha carecido de una estructura teórica que permitiera conectar los resultados empíricos obtenidos y contar con modelos que sintetizaran la literatura relativa al tema (Morris y Sherman, 1981).

Entre las definiciones dadas al compromiso, encontramos la planteada por Hrebiniak y Alutto (1972) quienes consideraron que es un fenómeno de intercambio y un fenómeno estructural o incremental. De intercambio porque depende de la percepción que el empleado tiene de los costos y beneficios asociados a permanecer en una empresa en particular, y estructural porque es afectado por el tiempo de servicio y por las inversiones que el empleado ha realizado en la empresa a lo largo del mismo.

Hrebiniak y Alutto (1972), siguen la línea de Becker (1960, cp. Hrebiniak y Alutto, 1972), conocida como “sidebets” o teoría de las inversiones, la cual considera al compromiso un fenómeno estructural producto de las transacciones entre los individuos y las organizaciones. En relación con este punto, Becker (1960 cp. Morris y Becker, 1981), plantea que el compromiso está influenciado por los beneficios que el empleado disfruta, los cuales perdería al dejar la empresa. Beneficios que incluyen la pérdida de categoría o antigüedad, la interrupción de las relaciones personales que ha establecido y el esfuerzo de buscar otro trabajo (Meyer, Paunonen, Gellaly, Goffin y Jackson, 1989).

Por otra parte, Mowday y cols. (1982), ven el compromiso como la fuerza de la identificación y la compenetración que las personas establecen con organizaciones específicas. Esta aproximación plantea que el compromiso se caracteriza, por al menos, 3 elementos: a) la persona posee una fuerte creencia y aceptación de los objetivos y los valores de la empresa, b) tiene disposición a esforzarse de forma considerable en su nombre, y c) posee un fuerte deseo de mantenerse como miembro de la organización. Esta definición hace hincapié en el enlace psicológico entre el empleado y la organización y ha sido de gran aceptación en otros investigadores, quienes se basaron en las aproximaciones previas que estos autores habían expuesto para realizar sus propias definiciones (Steers, 1977; Rhodes y Steers, 1981; Colarelli, Dean y Konstans, 1988; Mottaz, 1988)

En la misma línea, Buchanan (1974), concibe el compromiso como un enlace afectivo con los objetivos y valores de la empresa y con el bienestar de la misma. Adicionalmente, señala que el individuo establece un compromiso con un rol vinculado a esos objetivos y valores y que este compromiso con la empresa tiene un valor instrumental para él. Identifica entonces 3 componentes: a) identificación, en cuanto el empleado adopta como propios los objetivos y valores de la empresa, b) compenetración, porque se da una inmersión psicológica y

absorción en actividades propias de un rol laboral y c) lealtad, un sentimiento de afecto y enlace con la organización.

DeCotiis y Summer (1987), realizan una definición similar a la de Buchanan (1974), señalando que el compromiso es la amplitud en la cual un individuo acepta e internaliza los valores y objetivos de una empresa y concibe su rol como una contribución al logro de estos últimos, aparte del valor instrumental de esta relación. Los autores indican que su conceptualización es también similar a la de Mowday y cols de 1979 y a la de Steers de 1977 pero más limitada, dejando fuera del concepto la predisposición a actuar en nombre de la empresa, lo cual les parece más bien una posible consecuencia y la noción del deseo de permanecer, más relacionado en sus opiniones, con la satisfacción que con el compromiso.

Por su parte, Stevens, Beyer y Trice (1978), realizan una integración de las posturas más comunes, definiendo al compromiso como el resultado de múltiples fuerzas, incluyendo las determinantes psicológicas y las estructurales o de intercambio. Plantean que en la carrera temprana el compromiso puede ser influenciado por factores psicológicos o personales, posteriormente, con el incremento de la antigüedad cobran mayor importancia las inversiones que el empleado ha realizado en la empresa, las cuales hacen costoso su retiro de la misma.

Mottaz (1988), define compromiso de forma más general como una respuesta actitudinal afectiva resultante de la evaluación de la situación de trabajo, la cual enlaza al individuo con la organización.

En las definiciones expuestas anteriormente podemos ver que las mismas enfatizan por una parte, el intercambio que los empleados hacen con la empresa, llamado compromiso calculativo, representados típicamente por Becker , 1960 y Hrebiniak y Alutto, 1972, y por otra parte, el enlace psicológico que el individuo hace con la empresa, concepción llamada actitudinal, cuyos principales

exponentes son Porter, Steers, Mowday y Boluian, 1974 y Mowday, Steers y Porter, 1979.

Menos común, es una tercera categoría de definiciones que concibe el compromiso desde el punto de vista normativo, el cual plantea que la predisposición del individuo en aspectos como la congruencia de valores con la empresa y las acciones de socialización de esta última conducen al desarrollo de un compromiso entendido como una obligación moral hacia la organización (Mathieu y Zajac, 1990). Encontramos a Wiener (1982) como representante de esta categoría, quien señala que el compromiso es la totalidad de normativa internalizada que presiona al individuo para que actúe de tal forma que se logren los objetivos e intereses de la organización.

Tal como podemos apreciar en las definiciones revisadas, Mathieu y Zajac (1990), exponen que éstas tienen en común la concepción del compromiso como el enlace del individuo con la organización y difieren en cómo este enlace ha sido desarrollado. En los estudios revisados por los autores en la realización de un meta-análisis a través de la revisión de más de 200 estudios publicados, encontraron que el tipo de compromiso más estudiado ha sido el actitudinal, afectivo o psicológico, seguido por el de intercambio, calculativo o continuidad.

Allen y Meyer (1996), señalan que aunque los trabajos tempranos en el área de compromiso estuvieron caracterizados por diversos y unidimensionales puntos de vista en conflicto, ahora es ampliamente reconocido su carácter multidimensional. Estos autores integran las concepciones referidas, utilizando el término compromiso afectivo para referir la concepción de Mowday, Steers y Porter de 1979, el compromiso de continuidad para expresar la posición de Becker de 1960 y el compromiso normativo para dar cabida a las definiciones representadas por Wiener en 1982.

La concepción de Meyer y Allen queda entonces constituida por: a) **el compromiso afectivo**, definido por ellos como la identificación, compenetración y enlace emocional que el individuo tiene con la organización; b) **el compromiso de continuidad**, basado en la conciencia del empleado respecto a los costos asociados a dejar la empresa; y c) **el compromiso normativo**, relativo a un sentimiento de obligación hacia la organización (Allen y Meyer, 1996).

Para efectos de sus estudios, O'Reilly y Chatman (1986) conceptualizaron el compromiso como el enlace psicológico que las personas sienten hacia la empresa y que refleja el grado en el cual han internalizado las características o perspectivas de la misma. Su aproximación llama la atención sobre el hecho de que las bases subyacentes del compromiso pueden variar dentro y entre los individuos y también, sobre las diferencias existentes entre éste y sus antecedentes y consecuencias.

Las bases del compromiso distinguidas por O'Reilly y Chatman (1986) son: a) la obediencia o compenetración para obtener recompensas extrínsecas específicas, b) la identificación o compenetración basada en un deseo de afiliación, y c) la internalización o compenetración basada en una congruencia entre los valores individuales y organizacionales.

A partir de sus hallazgos, concluyeron que el compromiso basado en la obediencia está relacionado con el intento de dejar la empresa, más no con conductas que vayan más allá del cargo y de la rotación. Las conductas voluntarias extras que no son especificadas en el cargo, pero que contribuyen con los logros organizacionales están más en función de la identificación e internalización, que de la compenetración instrumental.

Meyer y Allen (1997), indican que la postura asumida por O'Reilly y Chatman (1986), es distinta más no incompatible, planteando que la identificación

y la internalización pueden ser considerados mecanismos por los cuales el compromiso se desarrolla, especialmente el afectivo.

De este modo, el enlace afectivo de los empleados con la organización puede estar basado en el deseo de establecer una relación gratificante con la organización, identificándose con ella y/o sobre la congruencia de sus objetivos y valores con los de la empresa, lo cual indica una internalización de los mismos (Meyer y Allen, 1997).

En otra línea de definiciones, Meyer y Allen (1997), encuentran que el compromiso puede entenderse como una colección de múltiples compromisos, en tanto el empleado se enlace con una parte o el todo que constituye la empresa. Esta concepción está representada por Reichers (1985), quien concibió al compromiso como un enlace afectivo y observó que puede sentirse en diversos grados en función de sus constituyentes.

En el mismo orden de ideas, Becker y Billings (1993 cp. Meyer y Allen, 1997), expusieron cuatro perfiles que reflejan los diferentes patrones que puede adoptar la constitución del compromiso: a) el compromiso local, relativo a aquellos empleados unidos a su supervisor o grupo inmediato; b) el compromiso global, donde el enlace se da con la organización como totalidad o con la alta dirección; c) el compromiso referido a estar atado tanto con lo inmediato como lo global, y d) la ausencia de compromiso con los aspectos locales y la totalidad de la empresa.

Meyer y Allen (1997), integran sus componentes a los de Reichers (1985), planteando una matriz donde el compromiso puede ser considerado desde ambas concepciones (Tabla 1).

**Tabla 1. Una integración de dos conceptualizaciones multidimensionales del compromiso (Meyer y Allen, 1997, p. 20).**

Foco del Compromiso	Naturaleza del Compromiso		
	Afectivo	Conductual	Normativo
Organización			
Alta Dirección			
Unidad			
Gerente de la Unidad			
Equipo			
Líder del Equipo			

Meyer y Allen (1997), señalan que la conceptualización integradora de sus planteamientos y los de Reichers, es muy compleja y virtualmente imposible de usar en su totalidad. Al ilustrar esta integración, pretenden reflejar la complejidad del constructo compromiso y la necesidad de precisar, la forma del compromiso en la que estamos interesados en investigar.

En el presente estudio adoptaremos la definición multidimensional realizada por Meyer y Allen (1997), dado que permite abordarlo de forma amplia, considerando las acepciones más comunes que se han hecho del compromiso.

### ***Antecedentes del Compromiso Organizacional***

A partir del conocimiento del valor del compromiso para diversos comportamientos organizacionales, en el campo de investigación de este concepto distintos investigadores han procurado conocer sus antecedentes a objeto de identificar variables que puedan influenciar los niveles en los cuales éste se presenta (Buchanan, 1974; Steers, 1977; Rhodes y Steers, 1981; Welsch y La Van, 1981; Colarelli y cols., 1987; DeCotiis y Summers, 1987; Mottaz, 1988; Mathieu y Zajac, 1990; Eisenberger, Fasolo y Davis-LaMastro, 1990; Sommer, Bae y Luthans, 1996).

Al revisar estas investigaciones, constatamos como lo señalan Mathieu y Zajac (1990), que la mayoría de las mismas han estudiado el compromiso afectivo.

Por ello, Meyer y Allen (1997) al revisar el desarrollo de cada uno de los tipos de compromiso, indican la menor proporción de investigaciones respecto al compromiso de continuidad y al normativo, señalando que hubo deficiencias en la medición lo cual ha limitado las investigaciones y que ha prevalecido la concepción unidimensional del compromiso, siendo la concepción multidimensional de reciente adopción.

Efectivamente en el meta-análisis conducido por Mathieu y Zajac (1990), encontraron que 132 de las muestras revisadas evaluaron el compromiso actitudinal, 28 el compromiso de intercambio o calculativo y 14 una combinación de ambos. La influencia de la concepción y medición de Porter, Steers, Mowday y Boulian de 1974, puede observarse en el uso dado a las mismas. Mathieu y Zajac (1990) indican respecto a los instrumentos que en 90 muestras usaron el instrumento de Porter y cols. de 1974; 13 el instrumento de Porter y cols. de 1974 abreviado de 9 ítemes; 23 usaron el instrumento de Hrebiniak y Alutto de 1972 y 48 usaron otros. Información que refleja lo que comúnmente encontramos al revisar las investigaciones de compromiso, donde prevalecen las de compromiso afectivo y se observa una limitada investigación del compromiso de continuidad y del normativo.

A continuación revisaremos las variables que han sido identificadas como antecedentes de cada uno de los tipos de compromiso, así como los procesos a través de los cuales se desarrollan. Iniciaremos por los menos investigados para luego cubrir las investigaciones del compromiso afectivo.

### ***Antecedentes y procesos del Compromiso de Continuidad***

Meyer y Allen (1997), refieren que el compromiso de continuidad puede desarrollarse como el resultado de eventos que incrementen el costo de dejar la empresa, siempre que el empleado esté consciente de los mismos. Los autores indican que estos eventos pueden ser de dos tipos: inversiones y alternativas.

Las inversiones suponen que el trabajador ha colocado tiempo, esfuerzo en su trabajo y que los perdería si dejara la empresa, generándole costos humanos como recolocar a su familia en otra zona o costos materiales como pérdida de beneficios, planes de pensión, entre otros.

Por otra parte, la percepción de las otras alternativas u oportunidades de empleo se relaciona negativamente con el compromiso de continuidad, el cual se hace mayor con una empresa en particular, cuando se perciben escasas alternativas.

Ahora bien, no sólo son las alternativas como tales las que se relacionan con el compromiso, también es importante que estas sean atractivas, es decir que el empleado evalúa las alternativas en función de sus habilidades y de la viabilidad que tienen para él en lo personal (Meyer y Allen, 1997).

Whitener y Walz (1993 cp. Meyer y Allen, 1997), usaron una medida objetiva de las alternativas consistente en los índices de desempleo, encontrando que éstas no correlacionaron con el compromiso de continuidad, reflejando que al parecer las personas no ven éstos índices como importantes en el ámbito personal. Estos resultados a juicio de Meyer y Allen (1997), permiten considerar que el compromiso de continuidad requiere que el empleado **reconozca** los costos, conformando dicho reconocimiento, el proceso a través del cual se desarrolla el compromiso de continuidad.

La necesidad de este reconocimiento, conduce a Meyer y Allen (1997) a plantear que puede ser necesario un evento desencadenante que coloque la atención del empleado en sus inversiones y en los costos de dejar la empresa, por ejemplo conocer trabajadores con habilidades y experiencias afines que no logran ubicarse laboralmente, lo cual tiene un impacto en el compromiso de continuidad.

Meyer y Allen (1997) indican que se conoce poco respecto a los procesos involucrados en el desarrollo de este componente del compromiso, agregando de forma especulativa que las condiciones ambientales parecen estimular al empleado a creer que sería costoso retirarse de la empresa.

Respecto a los antecedentes, entre las variables demográficas asociadas al compromiso de continuidad, encontramos la educación, Mathieu Zajac (1990) encontraron que la relación promedio encontrada en su meta-análisis fue baja (-0,004), sin embargo plantean que quienes poseen una mayor formación tienen más alternativas, por lo cual no desarrollan un compromiso de continuidad fuerte. Otros investigadores como Huselid y Day (1991), y Konovsky y Cropanzano (1991) encontraron relaciones altas y negativas con la educación, confirmando el argumento de Mathieu y Zajac (1990).

Por otra parte, encontramos la antigüedad (Morris y Sherman, 1981; Angle y Perry, 1981; Hrebiniak y Alutto, 1972; Hackett, Bycio y Hausdorf, 1994), la cual es por definición un aspecto muy importante en el desarrollo de este tipo de compromiso, recordemos que Hrebiniak y Alutto (1972) y toda la orientación del compromiso desde el punto de vista de las inversiones (Becker, 1960 cp. Morris y Becker, 1981), consideran que el compromiso es un fenómeno estructural afectado por el tiempo de servicio y las inversiones que el empleado ha realizado a lo largo del tiempo en la empresa.

En el estudio de Mathieu y Zajac (1990) la antigüedad correlacionó con el compromiso de continuidad, a un nivel que los investigadores consideraron pequeño (menor a 0,20). Por otra parte, Hackett y cols. (1994), quienes trabajaron con dos muestras, una conformada por enfermeras y otra por operadores de autobús, abordaron diversos antecedentes del compromiso como la antigüedad y la edad.

Hackett y cols. (1994), reportaron que en la muestra de las enfermeras, manteniendo la edad como constante, la antigüedad correlacionó, 0,19 con el compromiso de continuidad y al contrario, manteniendo la antigüedad constante, la edad correlacionó 0,00 con dicho componente de compromiso. En la muestra de los operadores de autobús, sucedió lo inverso, manteniendo la edad constante, la antigüedad correlacionó 0,05 con el compromiso de continuidad y manteniendo la antigüedad constante, la edad correlacionó 0,27. Los investigadores indican que en el caso de los operadores, la percepción de menor movilidad laboral está asociada a su alta edad. Adicionalmente, los operadores tenían menos habilidades transferibles que las enfermeras, dado que existía una sola autoridad de tránsito (donde trabajaban los operadores) frente una posibilidad mayor de hospitales para las enfermeras.

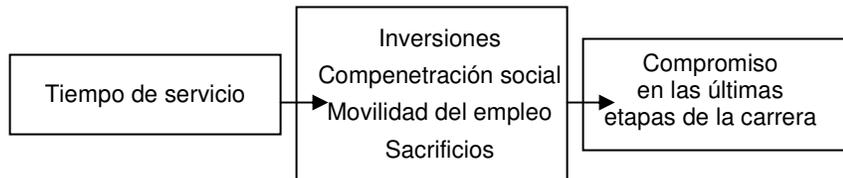
Al respecto, Mathieu y Zajac (1990), encontraron que el compromiso de continuidad correlacionaba bajo con la edad (0,167) y adicionalmente indicaron en relación con el sexo, que las mujeres tendían a comprometerse más, aunque esta relación tendía a ser baja (-0,113).

Meyer y Allen (1997), reconocen que tanto la edad como la antigüedad han sido asociadas al compromiso de continuidad, y señalan respecto a la primera que los resultados han sido mixtos, para algunos empleados de mayor edad se incrementa el compromiso y en otros, decrece. Plantean que estas variables demográficas pueden sustituir las inversiones acumuladas y las alternativas percibidas y no ser predictores directos del compromiso de continuidad.

Por otra parte, Abdulla y Shaw (1999 cp. Maberti, 2001), consideraron la edad y la antigüedad como posibles antecedentes del compromiso de continuidad y no encontraron relación entre estas variables. A propósito, Mottaz (1988), estudiando otro componente del compromiso encontró que algunas variables demográficas poseían una relación y una capacidad de predicción que desaparecía cuando se incorporaban otras variables al modelo, por lo cual es

posible que la edad y la antigüedad se relacionen con el compromiso de continuidad como señalan Meyer y Allen (1997) al sustituir las variables inversiones y alternativas sin ser predictoras directos.

Mowday, Steers y Porter (1982), reflejan gráficamente en la figura 1, el resumen de los aspectos que influyen en esta relación, incluyendo el tiempo de servicio o antigüedad. En sus planteamientos observamos la asociación antes planteada entre antigüedad y compromiso que ha cargado a la primera de diversos aspectos que en sí mismos parecen ser los responsables de esta relación.



**Figura 1. Principales influencias del desarrollo de la continuidad o compromiso organizacional durante las últimas etapas de la carrera (Mowday, Steers y Porter, 1982, p. 65)**

Indican en primer lugar, que con el tiempo de servicio se incrementa la probabilidad de que el empleado a) reciba asignaciones más retadoras, obtenga mayor autonomía y reciba altos niveles de recompensas extrínsecas; b) haya realizado mayores inversiones como tiempo y energía que incrementan para el empleado la dificultad de dejar voluntariamente el empleo, aunque esta tendencia puede variar con la ocupación; c) posea una mayor compenetración social en la organización y en la comunidad ; d) puede decrecer la movilidad, dado que algunos individuos desarrollan habilidades para el empleo difíciles de transferir (Salancik, 1977 cp. Mowday, Steers y Porter, 1982) y adicionalmente; e) pueden disminuir la viabilidad de otras alternativas.

La importancia de las habilidades intransferibles, es sostenida también por otros investigadores, siendo considerada una de las inversiones más importante

en el desarrollo del compromiso de continuidad dado que ata al empleado a una empresa específica (Lee,1992; Whitey, 1988; Allen y Meyer, 1990, cp Meyer y Allen, 1997; Allen y Meyer, 1996).

Por último, Mowday, Steers y Porter (1982), señalan que una persona que ha dedicado muchos años al desarrollo de una experiencia en una empresa particular, ha realizado sacrificios personales como pasar menos tiempo con la familia o simplemente dejar de hacer cosas que hubiera deseado, surgiendo el compromiso como una actitud favorable hacia la organización que justifica estos sacrificios. El incremento del compromiso con el tiempo de servicio puede ser entonces una forma de racionalizar su decisión de dejar de lado algunos objetivos y de perseguir otros, lo cual a su vez, establece según los referidos investigadores una relación recíproca entre el compromiso de continuidad y el afectivo. Esta posible relación recíproca es planteada también por Mathieu y Zajac (1990), quienes encontraron una correlación entre ambos de 0,50.

Otros investigadores que parten de un modelo similar pero más directo son Rusbult y Farrel (1983) quienes abordan diversos antecedentes obviando la antigüedad, referiremos como definieron las partes del modelo a estudiar dado que es poco común encontrar como se han operacionalizado estas variables y el trabajo de estos autores nos provee de una importante información al respecto.

Rusbult y Farrel (1983), plantean que el compromiso se incrementa con los aumentos en las recompensas, la reducción de los costos del empleo, el incremento del tamaño de las inversiones inherentes al empleo y un decrecimiento de la calidad de las alternativas. En este sentido, es importante destacar que usan el término costos de modo diferente a Meyer y Allen (1997), para quienes los costos constituyen las pérdidas en las que incurre el empleado al dejar la empresa, lo cual es diferente de la concepción de Rusbult y Farrell (1983), donde los costos son la ausencia de recompensas en el ambiente de trabajo.

Rusbult y Farrell (1983), realizaron un estudio longitudinal para probar el modelo a través del tiempo, utilizando en la muestra empleados de nivel técnico (contables y enfermeras) que habían sido incorporados recientemente a dos organizaciones. Dado que con frecuencia los costos de un empleo constituyen la ausencia de determinadas recompensas, elaboraron una lista de diversos aspectos del trabajo para mostrar estos conceptos, incluyeron el pago, oportunidad de promoción, autonomía, variedad, identidad con la tarea, relación con los compañeros, reto del trabajo, rutinización, mecanización, reglas del trabajo, sobretiempo, vacaciones y entorno físico. Como podemos observar, estos investigadores incluyen además de las inversiones y alternativas planteadas también por Meyer y Allen (1997), los costos en los términos antes referidos y las recompensas del empleo, lo cual es similar al planteamiento que hacen Mowday y cols. (1982).

Respecto a las inversiones, Rusbult y Farrell (1983), abordaron el tiempo de servicio, tiempo en el cargo, programas de retiro legales o no, entrenamiento específico o no transferible, compenetración amistosa, empleo del cónyuge, vivienda propia, lazos religiosos y con la comunidad. Además, algunas preguntas cubrieron cuanto el empleado consideraba haber invertido en ese trabajo, en que amplitud cosas como eventos, amistades, actividades u objetos estaban asociados al trabajo y perdería al dejar éste y su comparación de las inversiones que otras personas hacen en sus empleos vs las que él o ella habían realizado.

Las alternativas fueron evaluadas en términos de la facilidad de encontrar otro trabajo, el valor de mercado de sus habilidades, medida en la cual consideraba el empleado que sus alternativas eran buenas, cómo eran éstas en comparación al trabajo actual, cómo las alternativas se comparaban con su empleo ideal, entre otras.

Los resultados a lo largo de un año de mediciones, muestran que los empleados que se retiraron evidenciaron disminuciones en las recompensas

laborales y el tamaño de las inversiones y aumentos en los costos laborales y calidad de las alternativas en comparación a quienes se quedaron en la empresa. El compromiso también se fue reduciendo y éste influyó en la decisión de irse o quedarse.

Los investigadores exponen que el compromiso de los empleados (inmediatamente antes de su partida), fue predicho mejor por la combinación de las recompensas, costos, inversiones y alternativas. Por otra parte, indicaron que las recompensas laborales y la calidad de alternativas pueden afectar la experiencia laboral desde que los empleados ingresan a la empresa, mientras que los costos laborales y las inversiones empiezan siendo pequeños, y se incrementan y hacen determinantes a medida que pasa el tiempo.

Rusbult y Farrell (1983), concluyen que un mayor compromiso es fomentado por recompensas significativas, bajos costos, mayores inversiones y menor calidad de alternativas.

Al respecto es importante acotar que Rusbult y Farrell (1983), y Mowday, y cols. (1982), si bien se refieren al compromiso de continuidad, asoman también su visión afectiva o actitudinal del mismo, incluyendo las recompensas desde una postura más amplia (autonomía, reto, etc) y no sólo considerando los aspectos como programas de retiro, pensiones, etc, más comúnmente asociados a este componente del compromiso. Es decir, que la postura de estos investigadores, se refiere al compromiso de intercambio o de continuidad pero es distinta al compromiso de continuidad de Meyer y Allen (1997), quienes como antes planteamos, sólo incluyen las inversiones y las alternativas en la operacionalización del compromiso de continuidad y consideran que los aspectos satisfactorios o recompensas propios de las tareas y en ambiente de trabajo en general, no predicen el compromiso de continuidad, el cual consideran afectivamente neutral y por lo tanto, no influenciado por las experiencias positivas o negativas del empleo.

Al respecto, en el meta-análisis realizado por Mathieu y Zajac (1990), observamos que el compromiso calculativo o de continuidad correlacionó a nivel significativo con la satisfacción con la promoción (0,21) y con el pago (0,30). En la misma línea, Huselid y Day (1991) encontraron que correlacionaba con la percepción de equidad en el pago (0,29) y la percepción de oportunidades de progreso (0,40), lo cual nos indica como esperamos, que el compromiso de continuidad se relaciona positivamente con los beneficios económicos del trabajo.

Adicionalmente, Mathieu y Zajac (1990), reportaron correlaciones del compromiso de continuidad con el estrés (-0,35), satisfacción con los compañeros (0,23), satisfacción con la supervisión (0,23) y con el trabajo en sí mismo (0,33) y Huselid y Day (1991), encontraron correlaciones con la cohesión en el grupo (0,17), y la cohesión entre la gerencia y el grupo (0,40), lo cual nos lleva a preguntarnos: ¿es el compromiso de continuidad afectivamente neutral como lo plantean Meyer y Allen (1997)? ¿Por qué se relaciona con aspectos que como veremos más adelante se vinculan frecuentemente al compromiso afectivo?.

Observemos algunos resultados obtenidos cuando se ha utilizado la escala de continuidad de Meyer y Allen de 1990 y 1991. Hackett y cols. (1994), realizaron un estudio de validación de las escalas, el cual incluyó cotejar cada componente de compromiso con diversas variables y encontraron en relación al compromiso de continuidad que correlacionó a nivel bajo tanto con la fuerza motivacional del empleo, entendida como el reto, oportunidad de expresión y características de la tarea, como con la satisfacción (0,11 con cada una de ellas), concluyendo que este tipo de compromiso no correlaciona con las experiencias laborales de esta naturaleza, sino como antes indicamos sobre la base del reconocimiento que el empleado hace de las inversiones realizadas y la ausencia de alternativas comparables.

En la misma línea, Meyer y Allen (1996), en estudios de validación de los tres componentes del compromiso, revisaron las correlaciones que habían sido

identificadas por diversos investigadores entre variables como el apoyo, la fiabilidad organizacional, el reto del trabajo y justicia del mismo y plantearon que el compromiso de continuidad no correlacionó significativamente con las mismas. Al observar la tabla elaborada por Meyer y Allen (1996) donde recogen los resultados de las investigaciones referidas, encontramos que el compromiso de continuidad correlaciona con la percepción de alternativas (-0,43) y la transferencia de las habilidades (-0,28/ -0,35) a un nivel mayor que con las restantes variables reportadas. Sin embargo, correlaciona también a un nivel significativo aunque más bajo con: la receptividad de la gerencia (-0,16), fiabilidad organizacional (-0,13), con el feedback (-0,18), con el reto del empleo (-0,14) y con la claridad del rol (-0,11), dando pie a considerar la posibilidad de que en alguna medida el compromiso de continuidad esté relacionado o pueda ser influido por variables comúnmente asociadas con el compromiso afectivo.

Maberti (2001), introdujo el apoyo en un análisis de regresión múltiple junto a la edad, el nivel del cargo y la antigüedad como variables independientes en la predicción del compromiso de continuidad y los resultados mostraron que posee capacidad predictiva sobre este tipo de compromiso. El modelo pudo dar cuenta del 9% de la varianza del compromiso y el apoyo alcanzó un peso beta estandarizado de 0,31.

Los resultados referidos nos conducen necesariamente a revisar el tema de la validez de la escala, Meyer y Allen (1996), McGee y Ford (1987), Hackett y cols. (1994), Dunham, Grube y Castañeda (1994) han reportado a través de la realización de análisis factorial que las escalas de compromiso afectivo, normativo y de continuidad son constructos distintos entre sí, cuyos ítems realizan contribuciones en tres factores diferentes.

Por otra parte, en el año 1987, McGee y Ford, identificaron a través de análisis factorial que dentro de la escala de continuidad existían dos subdimensiones, una relativa a las bajas alternativas de trabajo y otra inherente a los

sacrificios personales que conllevaría dejar la empresa. Al correlacionar estas sub-dimensiones con la escala de compromiso afectivo, encontraron que esta correlacionaba negativa y significativamente, con las bajas alternativas y positiva y significativamente, con la correspondiente a los sacrificios. Ante lo cual, argumentaron que la aparente ausencia de relación entre la escala de compromiso afectivo y la de continuidad, ocurría porque las sub-dimensiones del componente de continuidad correlacionaban casi en la misma magnitud con la escala afectiva, pero con signos opuestos.

Como lo indicaron Mowday y cols. (1982), y Mathieu y Zajac (1990), parece existir una relación recíproca entre ambos componentes, indicando que la persona que se ata a una empresa a través de inversiones y costos, desarrolla un enlace psicológico para racionalizar o justificar su situación y reducir la disonancia.

Por su parte, Dunham y cols. (1994), plantearon que era poco probable que las características de la tarea, la gerencia participativa y la fiabilidad organizacional pudieran relacionarse con el compromiso de continuidad, sin embargo, expusieron que esta relación podía cambiar en la medida en la cual el empleado perciba que las características deseables de su empleo actual son fácilmente repetibles en otros empleos. Si no es así, él puede considerar estas características como sacrificios o algo que perdería al dejar la empresa.

Dunham y cols. (1994), encontraron que los resultados no fueron consistentes con lo esperado. El compromiso de continuidad correlacionó con la antigüedad (0,16) y con la gerencia participativa (-0,18); la sub-dimensión sacrificio personal correlacionó con la antigüedad (0,15), la significancia de la tarea (0,15/ -0,29) y con la variedad de las tareas (0,31) y; la sub-dimensión bajas alternativas correlacionó con la antigüedad (0,10/0,23), autonomía de las tareas (-0,15), la variedad de las tareas (-0,15), feedback del supervisor (-0,20) y la gerencia participativa (-0,26).

Los investigadores plantearon que los ítemes de la sub-dimensión, no indican de forma clara a cuales sacrificios debe referirse quien responde al instrumento, ciertamente la revisión de los ítemes nos confirma este argumento y deja abierta la posibilidad de que esta sub-dimensión correlacione con el compromiso afectivo debido a que los participantes al referirse a sacrificios en los que incurrirían al dejar su trabajo se refieran a todo aquello que valoran del mismo, incluyendo factores de las tareas y experiencias en la organización que Meyer y Allen (1996), consideran teórica y empíricamente no relacionadas con el compromiso de continuidad, evidenciando que la escala se carga afectivamente por dificultades en la operacionalización de sus ítemes.

Es importante referir que Meyer y Allen (1997), indican que su revisión de las escala de compromiso de intercambio o continuidad de Hrebiniak y Alutto (1974), les condujo a concluir que esta escala estaba cargada de compromiso afectivo por lo cual consideraron que era inválida. Este punto refleja que las dificultades han existido entonces en las escalas más usadas del compromiso de continuidad, pudiendo conformar una posible explicación de las relaciones encontradas por Mathieu y Zajac (1990), y otros investigadores referidos entre variables de las tareas y del ambiente laboral y este tipo de compromiso.

En conclusión, la revisión realizada nos indica que la edad y la antigüedad son comúnmente asociadas al compromiso de continuidad, aunque éstas parecen sustituir las variables predictoras reales, las inversiones que el empleado ha hecho en la empresa y las alternativas laborales, variables que han sido encontradas correlacionadas con éste.

Por otra parte, en menor medida, el compromiso de continuidad se vincula a factores satisfactorios o recompensas, propios de las tareas y del ambiente laboral, encontramos que esta relación puede surgir:

- a) debido a una posible relación en el tiempo entre el compromiso de continuidad y el afectivo, que se genera por la necesidad de disminuir la disonancia del empleado
- b) dado que el empleado sopesa los costos o sacrificios de dejar la empresa, introduciendo en el balance todo lo que valora de la misma, lo cual plantearía que el compromiso más que afectivamente neutral sería racional, dado que el empleado sopesa los costos e inversiones realizadas considerando en el balance todos los beneficios materiales y simbólicos que la empresa le otorga, sobretodo cuando éstos no son fácilmente repetibles en otros empleos, y
- c) puede originarse en debilidades en las escalas de medida del compromiso de continuidad, las cuales han sido ambiguas al tratar de sopesar los sacrificios y costos considerados por los empleados y que determinan su enlace de permanencia con la empresa.

### ***Antecedentes y procesos del Compromiso Normativo***

Meyer y Allen (1997), indican que hay escaso trabajo empírico respecto al compromiso normativo, por lo cual es útil revisar el concepto y las hipótesis teóricas planteadas. Definen al compromiso normativo como un sentimiento de obligación de permanecer en la organización, los empleados deciden quedarse en la empresa por considerar que esto es lo correcto y lo moral.

Desde el punto de vista conceptual, antes referimos que el compromiso normativo fue planteado por Wiener (1982), quien expuso que se desarrolla sobre la base de las presiones que el individuo siente durante su socialización temprana en la familia y en la cultura y posteriormente, en la socialización de la cual forma

parte en la empresa como recién empleado. Específicamente, este compromiso está determinado por las creencias normativas internalizadas, las cuales son de dos tipos: a) los valores generalizados de lealtad y obligación, y b) las creencias normativas consistentes con los objetivos, políticas y estilo de operación de la organización.

En relación con los primeros, Meyer y Allen (1997), indican que la persona que ha tenido una vida temprana llena de mensajes acerca de lo apropiado de ciertas actitudes y comportamientos y que ha internalizado los mismos, ha aprendido lo que es valorado y lo que se espera de él en la familia, en la sociedad y el trabajo. De esta manera, la medida en la cual una persona ha internalizado el valor de la lealtad hacia la empresa para la cual se trabaja, va a influir en su compromiso normativo.

Respecto al segundo, Giménez (1998) hipotetizó que a mayor congruencia entre los valores individuales y los organizacionales, sería mayor el compromiso del empleado, concluyendo que “los valores compartidos tienen una fuerza integradora y cohesiva que redundan en un mayor compromiso de los miembros con la organización” (p. 65).

Adicionalmente y de forma especulativa, Meyer y Allen (1997) plantean que las condiciones ambientales pueden estimular el sentimiento de obligación hacia la organización.

En otra línea, Meyer y Allen (1991 cp. Meyer y Allen, 1997), señalan que se ha sugerido que este tipo de compromiso se desarrolla sobre la base de inversiones que la empresa hace en la persona, que ésta considera difícil de devolver. Planteamiento soportado por Gouldner (1960 cp. Meyer y Allen, 1997), quien indica que el empleado encuentra esta inversión de la empresa en él incomoda y para resolver esta situación, se siente obligado a retribuir a la organización, lo cual se conoce como la norma de reciprocidad.

Además, esta norma de reciprocidad y la predisposición de la persona a comprometerse (en cuanto a la internalización del valor de la lealtad), varía entre las personas y entre las culturas. Lo cual plantea que hay personas que pueden comprometerse normativamente más que otras y la existencia de culturas donde el compromiso normativo será más alto que en otras.

Al respecto, Marsh y Mannari (1977), observaron que estudios previos realizados en Japón sobre la base del modelo de compromiso de por vida, planteaban que algunas causas de la rotación eran similares a las encontradas en otras sociedades y que existían otras distintivas normas y valores de lealtad japonesa hacia una organización particular, independientes de cuanto estatus o satisfacción se derivara de esta pertenencia.

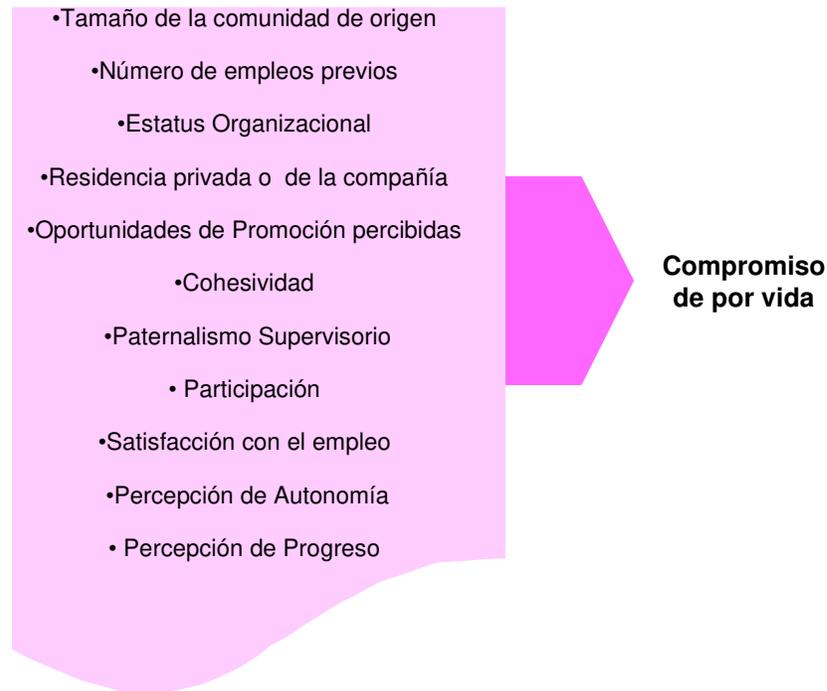
El estudio se realizó en una organización japonesa, líder en el mercado de la producción de electrodomésticos. La muestra estuvo constituida por 1033 empleados, de los cuales 523 eran mujeres y 510 eran hombres.

Dado que los autores realizaron un estudio longitudinal para examinar su modelo de Compromiso, encontraron que en 1973, cuatro años después de aplicar los cuestionarios, de los 1033 empleados que los habían llenado, 294 o el 28.5% se había retirado de la empresa. En cuanto al sexo, de las 523 mujeres de la muestra, el 45.5% se había ido, frente a un 10.9% de los 510 hombres. La diferencia encontrada en la rotación de los hombres y mujeres, era esperada por los autores a partir de los resultados mostrados por investigaciones previas, de allí que incluyeran este aspecto en su modelo, incluyendo a las mujeres en la muestra, pero refiriéndose en el cuestionario al compromiso de los hombres.

El cuestionario de normas y valores del compromiso fue elaborado por los autores. Un individuo con un puntaje alto en esta escala, sería aquel que pretende permanecer en empresa, percibe que los otros empleados hombres también pretenden permanecer hasta su retiro, cree que los otros hombres deben

permanecer en una empresa y desaprueba al empleado que voluntariamente cambia de organización, considerándolo desleal, oportunista y “poco japonés”.

Los autores realizaron una regresión múltiple, considerando como variables predictoras del Compromiso las reflejadas en la Figura 2.



**Figura 2. Antecedentes estudiados por Marsh y Mannari (1977).**

Los autores plantearon que el compromiso variaría negativamente con el tamaño de la comunidad de origen y el número de empleos previos, y positivamente con cada una de las demás variables.

Las variables más importantes fueron **satisfacción en el empleo, estatus organizacional, cohesividad y percepción de autonomía**, aunque esta mostró un peso beta negativo. Cuando estas variables fueron mantenidas constantes ninguna de las demás variables (7) tuvo ninguna influencia en el compromiso de por vida; cuando fueron analizadas solas en una segunda corrida juntas explicaron una gran parte de la varianza total obtenida en el compromiso por las 11 variables ( las 4 variables obtuvieron un  $R^2=0,113$  y las 11 variables estudiadas arrojaron un  $R^2=0,124$ ).

Marsh y Mannari (1977) exponen que estos resultados significan que aquellos que apoyan las normas y valores del compromiso de por vida: derivan satisfacción de sus empleos; tienen una relación de cohesividad con sus compañeros, perciben un autonomía baja y tienen alto estatus en la compañía. Sin embargo, estas 4 variables explican sólo el 12 % de la varianza del compromiso, lo cual condujo a los autores, a expresar que el compromiso de por vida permanecía como una variable esencialmente inexplicada por las variables independientes abordadas y que el estudio contribuía a desmitificar el modelo de compromiso de por vida, en cuanto a que las variables relacionadas con el compromiso son universales y no distintivamente japonesas.

Se plantearon un modelo en el cual el estatus organizacional tiene efectos mixtos en el compromiso, directamente lo incrementa e indirectamente tiene un efecto positivo en éste a través de su efecto en la satisfacción con el empleo y un efecto negativo a través de la autonomía.

Por otra parte, Allen y Meyer (1996), considerando la norma de reciprocidad antes referida, indicaron que las experiencias dentro de la empresa que pueden hacer sentir al empleado que ésta le da algo difícil de retribuir, pueden incrementar el compromiso normativo, por lo cual variables deseables del ambiente de trabajo como el apoyo, un trabajo retador, entre otros, han sido relacionadas con este componente.

En la tabla de correlaciones que Allen y Meyer (1996), obtienen al revisar diversas investigaciones en sus estudios de validez de los componentes, encontramos que el compromiso normativo correlacionó con la receptividad de la gerencia (-0,20), la fiabilidad organizacional (0,38/0,47), el liderazgo transformacional (0,14/0,17), el feedback (0,21/0,29), el reto del empleo (0,29), la claridad del rol (0,39), y la ambigüedad del rol (-0,31), entre otros.

En otro estudio de la validez de los componentes, Dunham y cols. (1994), se plantearon que el compromiso normativo correlacionaría con la fiabilidad organizacional y la gerencia participativa, esperando que estas variables infundieran en los empleados la obligación moral de retribuir a la empresa. Realizaron una valiosa distinción entre los aspectos del ambiente capaces de incrementar el compromiso normativo, indicando que las características favorables de las tareas no generarían per se este compromiso, dado que son esperadas por el empleado cuando toma el trabajo y las asocia a la tarea en sí mismas y no a algo adicional que el patrono le da, a excepción de la autonomía de las mismas. Sus argumentos establecen entonces, por una parte la necesidad de que el empleado considere que el patrono le da algo más allá de lo esperado y difícil de retribuir y por otra, que considere al patrono como el responsable de que reciba ese algo más, si no lo atribuye a éste, al parecer, no se generaría este sentimiento de obligación.

Dunham y cols. (1994), consideraron además que el compromiso de los compañeros sería una variable asociada al compromiso normativo, en virtud de que los compañeros se proveerían mutuamente de señales normativas capaces de influir en su desarrollo. Por otra parte, esperaban que la antigüedad y la edad no alcanzaran relaciones importantes con este componente, aunque la edad podría reflejar en sus opiniones, algún tipo de cambio generacional en los valores y normas hacia la empresa.

Los resultados mostraron que las características de la tarea no correlacionaron con el compromiso normativo, el cual si lo hizo con el feedback del supervisor (0,23), fiabilidad organizacional (0,18/0,34), gerencia participativa (0,14/0,35), compromiso afectivo de los compañeros (0,24), compromiso normativo de los compañeros (0,28/0,51), edad (0,35), y la antigüedad (0,23/0,36).

Los resultados de Dunham y cols. (1994), destacan la importancia de la socialización en la organización, lo cual es afín al planteamiento de Ashforth y

Saks (1996 cp. Meyer y Allen,1997), quienes reportaron que el compromiso normativo fue relacionado con las tácticas de socialización de la empresa, cuando éstas proveían a los empleados de experiencias institucionales, más que individuales.

La importancia de la fiabilidad organizacional está relacionada con el apoyo, entendido como el compromiso de la empresa con sus empleados; al respecto, Maberti (2001), realizó una regresión múltiple donde la variable dependiente fue el compromiso normativo, encontrando que el modelo planteado, conformado por las variables predictoras apoyo, edad, nivel del cargo y antigüedad, explicaba el 24% de la varianza del compromiso normativo. Los pesos beta estandarizados, indicaron que el apoyo alcanzó el peso beta más alto (0,52) cuando las restantes variables permanecían constantes. Los resultados confirmaron la hipótesis que planteaba que el modelo y específicamente el apoyo se relacionaba con el compromiso normativo.

Los resultados de Maberti (2001), pueden ser relacionados con el planteamiento de Gouldner (1960 cp. Meyer y Allen, 1997), respecto a la norma de reciprocidad. El apoyo, de acuerdo a Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa (1986), conforma creencias globales que el empleado se ha formado respecto a la organización y de sus intenciones para con él, abarcando preocupación por su bienestar, por sus ideas, orgullo de sus logros, ayuda cuando el empleado lo requiere, entre otros ítemes, por lo cual mientras mayor el apoyo, el empleado puede sentirse en deuda, correspondiendo con su lealtad hacia la empresa todo lo que ésta le ha otorgado.

Los aspectos referidos señalan la importancia del intercambio que se establece entre los trabajadores y el patrono, sea este implícito o explícito, Meyer y Allen (1997), señalan que el compromiso normativo puede ser desarrollado sobre la base del contrato psicológico entre el empleado y la organización. Al respecto, Robinson, Kraatz y Rousseau (1994 cp. Meyer y Allen, 1997) indican

que un empleado que inicialmente responde de forma agradecida y sentimientos de obligación, puede cambiar este sentimiento si re-evalúa la situación y encuentra que la organización ha violado algún aspecto del contrato psicológico.

Este contrato psicológico puede ser transaccional o relacional, el primero tiende a ser más objetivo y se basa en el intercambio de tipo económico y el segundo menos concreto, se basa en el intercambio social. Rousseau y Wade-Benzoni (1995 cp. Meyer y Allen, 1997), señalan que el más importante para el desarrollo del compromiso normativo es el relacional.

En cuanto a factores de tipo personal, Meyer y Allen (1997), indican que no hay investigaciones que examinen de forma directa el impacto de valores parentales en el compromiso normativo. Así mismo, respecto a la congruencia de valores entre empleados y empresas, citan a Vardi, Wiener y Popper (1989 cp. Meyer y Allen, 1997), quienes encontraron que los empleados cuya empresa tenía una misión consistente a los valores de su cultura, tuvieron más fuerte compromiso normativo que los empleados de otra organización que no expresaban dicha congruencia.

En conclusión, el compromiso normativo ha sido asociado a variables demográficas como la edad y la antigüedad, a variables propias de la socialización cultural temprana y posterior dentro de la organización y a recompensas o variables satisfactorias del ambiente de trabajo, ante las cuales el empleado puede sentir la obligación de retribuir al patrono, comprometiéndose con la empresa. Sin embargo, como adujeron Meyer y Allen (1997), existe escaso trabajo empírico en relación con este componente, requiriéndose mayor desarrollo al respecto.

### ***Antecedentes y Procesos del Compromiso Afectivo***

De acuerdo a la revisión realizada para el presente estudio, podemos clasificar las variables identificadas como antecedentes en 3 grupos de factores: un primer grupo relativo a factores personales (de tipo demográfico y disposicionales), factores situacionales directamente relacionados con la tarea y factores situacionales más vinculados a las experiencias laborales y otros procesos humanos dentro de la organización.

Respecto a los ***factores personales demográficos***, encontramos que a mayor edad, mayor el compromiso del empleado con la empresa, entre quienes encontraron correlaciones al respecto encontramos a Welsch y La Van (1981), De Cotiis y Summer (1987), y Mathieu y Zajac (1990). Así mismo, Steers (1977), y Sommer y cols. (1996), demostraron mediante la realización de regresiones múltiples. que la edad es capaz de explicar en una pequeña proporción la varianza del compromiso

Mathieu y Zajac (1990), plantearon que algunas variables personales comparten una varianza común, siendo imposible separar la influencia única de la edad, antigüedad y nivel del empleo sobre el compromiso. Efectivamente estas variables han sido frecuentemente asociadas al compromiso como antecedentes.

La antigüedad ha sido vinculada por Sommer y cols. (1996), Mottaz (1988), Welsch y La van (1981), Mathieu y Zajac(1990) y el nivel del cargo por Welsch y La Van (1981), Salancik (1977 cp. Sommer y cols. 1996), DeCotiis y Summer (1987), Mathieu y Zajac (1990) y Sommer y cols. (1996).

Mathieu y Zajac (1990), plantean que puede ser más apropiado considerar un proceso general de la progresión de carrera dentro de la empresa que focalizar en la influencia de estas variables por separado como se ha hecho comúnmente. Buchanan (1974), condujo una investigaciones donde demostró que los gerentes

tenían necesidades distintas en cada etapa de su carrera gerencial dentro de la empresa, lo cual podría sugerir como refleja Mathieu y Zajac (1990), que los cambios respecto a las experiencias que explican el compromiso obedecen a cambios en las necesidades de la persona a través de su maduración y no directamente a su antigüedad.

En relación con el sexo, Mottaz (1988) y Mathieu y Zajac (1990), reportaron correlaciones pequeñas y otros autores no han encontrado relaciones significativas como DeCotiis y Summers (1987).

Otra variable demográfica frecuentemente citada es el nivel educativo, Steers (1977) y Mottaz (1988), encontraron que su contribución a la explicación del compromiso era negativa, es decir que a mayor educación, menor compromiso. Así mismo, Mathieu y Zajac (1990), encontraron correlaciones negativas al revisar 174 estudios de antecedentes del compromiso. Sin embargo, otros investigadores han planteado que la educación no posee una relación significativa con el compromiso (Meyer y Allen, 1997; Welsch y La Van, 1981; De Cotiis y Summer, 1987).

Steers (1977), expone en relación con la educación, la posibilidad de que sea más difícil para una empresa lograr que su recurso humano más formado perciba que las recompensas recibidas son suficientes. Así pues, los más educados podrían tener mayor compromiso con su profesión u oficio que con la empresa.

Otras variables demográficas que han sido relacionadas con el compromiso, son la ocupación (Mathieu y Zajac, 1990; Cohen, 1993 cp. Meyer y Allen, 1997), el estado civil (Mottaz, 1988; Mathieu y Zajac, 1990), origen rural o urbano del empleado (Rhodes y Steers, 1981), ética protestante de trabajo (Mathieu y Zajac, 1990), la antigüedad en la posición (Mathieu y Zajac, 1990;

Luthans, Black y Taylor, 1987 cp. Sommer y cols. 1996), y la antigüedad del empleo profesional (Welsch y La Van, 1981) y el salario ( Mathieu y Zajac, 1990).

**Las variables disposicionales** (personalidad, valores, necesidades) de los empleados han sido menor investigadas que las antes referidas. Al respecto, Mathieu y Zajac (1990), encontraron que aquellos que perciben que sus competencias son altas y poseen mayor nivel de habilidades tienden a mostrar altos niveles de compromiso.

Respecto a las habilidades Colarelli y cols.(1987) abordaron la habilidad cognitiva específicamente, encontrando que ésta es capaz de explicar la varianza del compromiso asumiendo un peso beta negativo (-0,14), lo cual indicaría de confirmarse en otros estudios, que quienes poseen habilidades cognitivas más altas tienden a comprometerse menos, variable que puede también vincularse con el nivel educativo dado que estos investigadores trabajaron con una muestra de profesionales recién graduados de grandes firmas de contabilidad.

En relación con otras variables personales, Colarelli y cols. (1987), encontraron también que el objetivo de carrera de convertirse en socios de firmas de contabilidad (objetivo más alto en este tipo de empresa), fue también una variable predictora, alcanzando un peso mayor que la habilidad cognitiva en la explicación del compromiso. Estos resultados podrían reflejar que los profesionales de altas habilidades cognitivas se comprometen cuando sus objetivos de carrera son afines con el negocio, es decir que su compromiso con la empresa pasa por encontrar congruencias entre lo que buscan a nivel profesional y lo que la empresa les ofrece, lo cual podría brindar soporte al planteamiento ya referido de Steers (1977), en relación al menor compromiso de los más educados, por comprometerse más con su oficio que con la empresa. De esta manera, al ubicarse en empresas cuya naturaleza sea afín a los objetivos de carrera (sobretudo cuando el campo no es muy amplio) esto podría devenir en mayor compromiso.

Es importante indicar que si bien los factores personales han sido encontrados como predictores del compromiso, su contribución es pequeña en comparación a los restantes grupos de antecedentes que posteriormente referiremos.

Así mismo, cuando estos factores personales son incorporados a análisis de múltiples regresiones junto a variables de naturaleza situacional, pueden perder capacidad de predicción. Mottaz (1988) realizó una regresión múltiple que mostró a las variables sexo ( $\beta=0,065$ ), educación ( $\beta=0,125$ ), estado civil ( $\beta=0,115$ ), antigüedad ( $\beta=0,066$ ) e ingresos familiares ( $\beta=0,096$ ) significativa y positivamente relacionadas al compromiso, destacándose la educación con el mayor peso. Posteriormente, al ser incluidas en la regresión junto a otro tipo de variables (las recompensas y valores de trabajo), su capacidad para aportar a la explicación del compromiso desapareció. El autor expuso que las variables demográficas tienen un pequeño o ningún efecto en el compromiso, agregando que su efecto parece ser indirecto a través de su efecto en otras variables.

En relación con otras variables personales, Mottaz (1988), quien estudió las recompensas intrínsecas y extrínsecas del trabajo y la jerarquía en la cual el empleado colocaba dichas recompensas, la cual llamó valores, tuvo un efecto menor que las recompensas intrínsecas y extrínsecas para explicar el compromiso pero significativo, dado que las recompensas con mayor capacidad explicativa de la varianza del compromiso fueron aquellas que fueron valoradas más alto por los empleados. Por ello, Mottaz (1988) planteó que los trabajadores evalúan sus empleos en términos de lo que es importante para ellos, atribuyendo importancia a las variables personales en la explicación del compromiso, aunque de forma indirecta.

Este efecto indirecto es reconocido por Mathieu y Zajac (1990), quienes ante la pequeña relación que encontraron entre las características personales y el

compromiso, recomendaron explorar su rol como variables moderadoras, sospechando que ciertos tipos de individuos se comprometerán más con organizaciones que ofrecen ciertos tipos de oportunidades, beneficios, oportunidades de progreso rápido y trabajo retador. Rescatan el planteamiento respecto a que las variables personales pueden influenciar la percepción que tienen los empleados de ciertos aspectos de la organización, así como su relativa reacción hacia éstos.

Seguidamente encontramos el segundo grupo de antecedentes que hemos llamado **factores situacionales relativos a la tarea**. En este rubro encontramos la autonomía, entendida como la percepción que tiene el trabajador de dirigir su trabajo y tener libertad para actuar por sí mismo, Colarelli, Dean y Konstans (1987), plantearon que quienes actuaban con autonomía se comprometían más. Por otra parte, Steers (1977), estudió esta variable y no la encontró predictora del compromiso.

El reto o interés de las tareas en sí mismas fueron planteadas como un predictor del compromiso por Buchanan (1974), Mottaz (1988), Lee (1992) y Allen y Meyer, (1990 cp. Meyer y Allen, 1997). Estos investigadores encontraron que mientras más interesantes y retadoras percibían los empleados su tareas, mayor era su compromiso. Así mismo, el considerar las tareas importantes explicó una porción de la varianza del compromiso en el estudio realizado por Mottaz (1988).

Adicionalmente, la identidad con la tarea fue referida por Steers (1977), como un predictor del compromiso, y Mathieu y Zajac (1990), refieren que una medida promedio de las características del empleo antes referidas, conformó un variable altamente correlacionada con el compromiso.

Es importante referir que las características de la tarea (identidad con la tarea, importancia de las tareas, autonomía, feedback) mostradas como importantes predictores del compromiso con la organización fueron identificadas

por Hackman y Lawler (1971; Hackman y Oldman, 1975, 1979 cp. Schein,1982), cuando analizaban un gran número de empleos para distinguir dimensiones básicas aplicables a cualquier empleo, tarea que emprendieron para entender como el trabajo contribuye con la satisfacción y la motivación de los empleados. Schein (1982), plantea que la teoría básica del modelo de Hackman y sus colegas es que los resultados deseables de un trabajador en relación con su motivación y satisfacción internas y de la alta calidad y bajo ausentismo en la organización se producen cuando:

- El trabajo se percibe como significativo e importante.
- El trabajador se da cuenta de que el responsable del producto de sus esfuerzos, que rinde cuentas por ellos, y
- Cuando es capaz de determinar el resultado de sus esfuerzos.

Una dimensión de la tarea definida por Hackman y colegas que no encontramos como predictora del compromiso fue la variedad de la tarea. Por otra parte, el poder del empleo entendido como la influencia que este tiene funcionalmente en la empresa, fue encontrado positivamente correlacionado con el compromiso por Welsch y La Van (1981).

Otros aspectos de la tarea relacionados con el compromiso son la ambigüedad y conflicto de roles, variables que reflejan una relación negativa, a mayor ambigüedad y conflicto, menor el compromiso del empleado (Mathieu y Zajac, 1990; Welsch y La Van, 1981). Por su parte a través de análisis de regresiones y rutas, DeCotiis y Summer (1987), confirmaron su capacidad para aportar a la explicación de la varianza del compromiso, a mayor conflicto y ambigüedad, menor compromiso. Relacionado con este punto, el estudio de Buchanan (1974), de las experiencias del trabajo abordó la claridad del rol y ésta no explicó la varianza del compromiso de forma significativa.

Estrechamente vinculado a las tareas, encontramos investigadores que han estudiado (como parte de las características organizacionales), la estructura

organizativa, variable que Sommer y cols. (1996), encontraron correlacionada con el compromiso y predictora del mismo indirectamente a través de la influencia que la estructura ejerce en el clima organizacional.

Por otra parte DeCotiis y Summer (1987), encontraron que la centralización correlacionaba con el compromiso, más no lo predecía. Los aspectos estructurales más allá de los vinculados a las tareas, como el tamaño organizacional han sido ocasionalmente asociados al compromiso, sin embargo como lo señalan Mathieu y Zajac (1990) su influencia es indirecta a través de otros procesos humanos más próximos al día a día de los empleados como la relación con los compañeros y supervisores, entre otros; punto que nos conduce al otro grupo de factores asociados y /o predictores del compromiso organizacional.

Seguidamente, encontramos los ***antecedentes propios de la situación relativos a los procesos humanos de la empresa y a las experiencias*** que la persona vivencia en un determinado ambiente organizacional. Las experiencias han sido los antecedentes más poderosos del compromiso, a continuación resumiremos dos trabajos ampliamente citados en la literatura de compromiso, las investigaciones llevadas a cabo por Buchanan (1974) y Steers (1977), el primero abordó 13 experiencias y el segundo estudió algunas de las experiencias definidas por Buchanan (1974) e incluyó otras variables de tipo personal y relativas a los roles, antecedentes que ya antes indicamos.

Buchanan (1974), buscaba identificar ***los tipos de experiencias*** que estimulan el compromiso entre la gente que ocupa posiciones gerenciales, previendo que las mismas tendrían una importancia relativa a partir de las distintas necesidades de guía, apoyo, confirmación u otras que los gerentes podían presentar en cada una de las etapas de esta carrera gerencial, las cuales definió como una primera etapa comprendida por el primer año de trabajo, la segunda entre el segundo y cuarto año, ambos inclusive y la tercera correspondiente al quinto año y más de la carrera.

En una primera regresión múltiple donde las experiencias en el trabajo fueron las variables independientes y al compromiso la variable dependiente, 7 experiencias explicaron en su conjunto el 68% de la varianza del compromiso, éstas fueron: ***importancia personal, actitudes del grupo hacia la organización en el primer año, fiabilidad organizacional, normas de compromiso organizacional, reto del empleo en el primer año, actuales actitudes grupales hacia la organización y cohesión en el grupo de pares.***

Respecto a las experiencias de trabajo predictoras de compromiso en cada una de las etapas de la carrera gerencial definidas, se realizaron 3 regresiones múltiples, en la primera etapa, 3 experiencias explicaron el 78% de la varianza de la escala de compromiso ( $R^2=0,78$ ), ***las actitudes del grupo hacia la organización, reto del empleo en el primer año y los conflictos de lealtad.***

En la segunda, ***el reforzamiento de la autoimagen, la importancia personal, reto del empleo en el primer año, las normas de compromiso organizacional y las actitudes del grupo hacia la organización,*** explicaron el 73% de la varianza del compromiso. Siendo las más importantes las dos primeras, las cuales dieron cuenta del 70% de la varianza del compromiso en esta etapa.

En la tercera etapa, ***las actitudes del grupo hacia la organización, la realización de expectativas, las normas del compromiso con el trabajo y el miedo al fracaso,*** explicaron colectivamente el 58% de la varianza del compromiso.

Ahora bien, Buchanan (1974), abordó en su investigación sólo experiencias, cabía preguntarse en ese momento si mantendrían el mismo peso junto a variables de otra naturaleza también vinculadas al compromiso. Steers (1977), realizó una revisión de diversas investigaciones realizadas e integró los resultados en un modelo de los antecedentes y resultados del compromiso, el cual probó en dos muestras de empleados de un hospital y de un laboratorio de investigación.

Realizando múltiples correlaciones encontró que las tres categorías de antecedentes (personales, relativos al rol y las experiencias), se relacionaban significativamente con el compromiso, destacándose **las experiencias del trabajo** ( $R= 0,71$ ), lo cual apoyaba la tesis de Buchanan (1974) respecto a que el compromiso es ampliamente una función de las mismas.

Al realizar un análisis de regresión múltiple usando todas las variables independientes de las principales categorías de antecedentes y tratando el compromiso como una variable dependiente, encontró para la muestra del hospital, que 9 variables entraron a la ecuación a un nivel significativo, obteniendo un múltiple  $R=0,81$  ( $R^2a=0,65$ ) y en la muestra del laboratorio, 7 variables entraron a la ecuación a un nivel significativo, obteniendo un múltiple  $R=0,71$  ( $R^2a=0,48$ ), encontrando que en ambas muestras, las variables predictoras explicaron una porción sustancial de la varianza.

Comparando las dos regresiones realizadas, 6 variables independientes fueron significativamente asociadas al compromiso en ambas muestras: **necesidad de logro, actitudes grupales hacia la organización, educación, percepción de la importancia** que la persona tiene para la empresa, **fiabilidad organizacional e identidad con la tarea**.

Las variables significativas en una muestra más no en ambas fueron: **oportunidad de interacción opcional** (relativa a la oportunidad de desarrollar amistades en el trabajo), **edad, satisfacción de expectativas** (amplitud en la cual las expectativas han sido satisfechas por la realidad del trabajo) y **feedback** (como una característica de la tarea). Steers (1977), concluyó que sus hallazgos proveían soporte a la noción de que las tres categorías de antecedentes poseen una importante influencia en el compromiso, reconociendo la mayor influencia de las experiencias en el trabajo, lo cual ratifica los hallazgos de Buchanan (1974) sobretodo confirmándose la relevancia de las siguientes experiencias: **actitudes**

**grupales hacia la organización, satisfacción de expectativas, fiabilidad organizacional, importancia personal.**

Conocidos estos resultados, observamos que la cohesión, variable que surge predictora en la investigación de Buchanan (1974), fue encontrada significativamente correlacionada con el compromiso afectivo por DeCotiis y Summer (1987).

Nótese que esta variable ha sido definida como la unidad y trato amistoso en el equipo de trabajo, definición que aunque distinta es comparable con el trabajo en equipo, definido como integración y cooperación en el grupo de trabajo, por Welsch y La Van (1981), quienes reportaron su correlación con el compromiso. Estos aspectos inherentes a las relaciones interpersonales fue referido también por Steers (1977), quien encontró que la oportunidad de interactuar con el equipo y hacer amistades, es una variable predictora del compromiso afectivo.

Buchanan (1974) y Steers (1977), reflejan la importancia de las actitudes grupales para predecir el compromiso, así como las normas de compromiso organizacional y con el trabajo (Buchanan, 1974), que refieren la importancia del grupo. Rhodes y Steers (1981), incluyeron las normas grupales hacia la productividad entre las variables que a sus juicios predecían el compromiso y los resultados a través de análisis de regresiones múltiples les permitió confirmar la capacidad predictiva de esta variable.

Rhodes y Steers (1981), encontraron también que la **participación en la toma de decisiones y la equidad en el pago**, fueron significativamente relacionadas con compromiso. Respecto al pago, éste último fue identificado también por Mottaz (1988).

Otros aspectos ligados a las prácticas de recursos humanos como la base para las compensaciones, según éstas partan del mérito o no, fue estudiado por

DeCotiis y Summer (1987), quienes también encontraron que la base para las promociones también se relacionaba con el compromiso.

Respecto a las promociones, la oportunidad de las mismas fueron identificadas en su relación con el compromiso por Mottaz (1988), Johnston, Griffith, Burton y Carson, (1993 cp. Meyer y Allen, 1997) y Gaertner y Nollen (1989).

En relación con los procesos humanos, la toma de decisiones ha sido relacionada al compromiso también por Jermier y Berkes (1977) y por De Cottis y Summer (1987). Otros procesos asociados o considerados predictores del compromiso han sido aspectos del liderazgo (estilo gerencial, interacción con el supervisor, consideración del líder, entre otros) los cuales fueron reportados por Mottaz (1988), Mathieu y Zajac (1990), DeCotiis y Summer (1987), Jermier y Berkes (1977). Al respecto, Sommer y cols. (1996), refirieron que el estilo gerencial no fue encontrado como predictor del compromiso organizacional, sin embargo consideraron la necesidad de continuar estudiando esta relación.

La justicia en las políticas también han reflejado ser predictora del compromiso, Kim y Mauborgne (1993) , Konovsky y Cropanzano (1991), Folger y Konovsky (1989), Sweney y MacFarlen (1993), confirmaron la importancia de la justicia en las políticas y procedimientos de la empresa.

Por otra parte, la comunicación de las políticas de la empresa fue relacionada al compromiso por Konovsky y Cropanzano (1991), Greenberg (1994) y DeCotiis y Summer (1987).

Otro proceso humano estudiado ha sido el apoyo, variable operacionalizada de forma diversa, en ocasiones vinculada a la relación de asistencia y amistad de pares y superiores, otras abarcando diversas fuentes de apoyo que la empresa le provee al empleado y que refleja las creencias que el empleado se ha formado de

la organización y de su capacidad para comprometerse con él. Parece darse entonces una definición limitada o amplia del apoyo, en todo caso las diversas operacionalizaciones hechas han mostrado una relación significativa con el compromiso o su capacidad para predecir este último (Mottaz, 1988; Sánchez, Korbin y Viscarra, 1995; Guzzo, Noonan y Elron, 1994; DeCotiis y Summer, 1987; Bycio et al, 1995 cp. Meyer y Allen, 1997; Maberti, 2001).

Respecto al apoyo en su acepción amplia encontramos el estudio realizado por Eisenberger, Fasolo y Davis-LaMastro (1990), quienes basándose en el planteamiento de Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa (1986), estudiaron la relación entre la percepción de apoyo y el compromiso afectivo con la empresa y las expectativas de recompensas para el rendimiento en empleados por hora y gerentes.

El compromiso afectivo correlacionó 0,64 con el apoyo percibido por los gerentes y por los trabajadores por hora, las expectativas de recompensas de pago y promoción correlacionaron 0,46 con el apoyo percibido por los trabajadores por hora y 0,54 con el percibido por los gerentes y las expectativas de aprobación, reconocimiento e influencia correlacionaron en 0,35 con el apoyo percibido por los trabajadores por hora y 0,38 con el percibido por los gerentes.

Los empleados que perciben alto apoyo, es decir que perciben que la organización está comprometida con ellos, tienen grandes expectativas de que su rendimiento les conducirá a la obtención de recompensas y expresan fuertes sentimientos de afiliación y lealtad con la compañía.

El apoyo así entendido es similar (aunque más amplio) que la definición que Buchanan (1974) y Steers (1977), hacen de la experiencia que llaman fiabilidad organizacional, definida como el grado en el cual la empresa cumple con las promesas que le ha hecho al empleado, es decir el grado de su compromiso con ellos.

Las investigaciones realizadas por Colarelli y cols. (1987) y Mottaz (1988), son útiles para revisar conjuntamente como los aspectos relativos a la persona, las tareas y otros aspectos del ambiente predicen el compromiso, dado que si bien las hemos mostrado en apartados separados, las diversas variables son estudiadas conjuntamente, lo cual como sabemos provee una información más próxima al comportamiento de las variables en la realidad (Kerlinger, 1988).

Colarelli y cols. (1987), realizaron una investigación para comparar los efectos de variables personales y situacionales en resultados del empleo, entre los cuales incluyeron el compromiso organizacional en un grupo de profesionales recién graduados.

El compromiso correlacionó a un nivel significativo con las variables personales ya referidas: habilidad cognitiva (-0,17), el objetivo personal de ser socio de una firma contable expresado en el primer día de trabajo (0,18) y el mismo objetivo personal expresado al año de trabajo (0,33). Respecto a las variables situacionales, el compromiso correlacionó con la autonomía (0,31), con el feedback (0,32) y con la satisfacción con el contexto del empleo (0,53).

En el análisis de regresión múltiple realizado ambos grupos de variables combinadas explicaron la mayor parte de la varianza del compromiso (40%). Las variables situacionales dieron cuenta de la mayor varianza en el compromiso organizacional (25%) y las variables personales el 15% restante.

Al revisar los pesos beta obtenidos por las sub-escalas situacionales, observamos que del 25% que explica la varianza del compromiso, un 17% corresponde a la satisfacción con el contexto, 6% a la autonomía y 2% al feedback.

Estos resultados condujeron a los autores a obtener las correlaciones de las sub-escalas inherentes a la satisfacción con el contexto con el compromiso,

encontrando que la sub-escala más fuertemente relacionada fue la satisfacción con los compañeros, seguida de la satisfacción con la supervisión, la seguridad y el pago. Todas las sub-escalas correlacionaron alto y positivamente con el compromiso.

Respecto a las variables personales, los factores predictores fueron la habilidad cognitiva, medida a través de una escala verbal y otra de razonamiento, la cual obtuvo un peso beta negativo y contribuyó en un 2% a la varianza del compromiso, el objetivo de hacerse socio manifestado en el primer día de trabajo con un 4% y el manifestado un año después con un 8%.

Este estudio reflejó que las variables situacionales son las mejoras predictoras del compromiso, la incorporación de las variables personales también aporta aunque en menor grado.

Por otra parte, Mottaz (1988), planteó que la perspectiva de intercambio sugería que el compromiso está en función de las recompensas y valores del trabajo, buscando determinar la manera en la cual éstos se combinan para influenciar el compromiso, evaluar la relativa importancia de las recompensas extrínsecas e intrínsecas y examinar el impacto de las características demográficas en el compromiso.

El autor realizó un análisis de regresión múltiple para evaluar los efectos de las recompensas en el trabajo y los valores sobre el compromiso, encontrando que el modelo explicó el 59% de la varianza del mismo. Es importante acotar que para este autor los valores, se midieron como la relativa importancia que el empleado asignó a las distintas recompensas estudiadas.

Los resultados muestran que **las recompensas del trabajo** tienen el más fuerte y positivo efecto en el compromiso, específicamente, los datos indican que la **percepción de la tarea como interesante y recompensante en sí misma**,

tiene la más fuerte influencia en el compromiso ( $b=0,36$ ), seguida por la **importancia de las tareas** ( $b=0,22$ ) y **autonomía** ( $b=0,20$ ).

En un segundo lugar, se encuentran **las recompensas sociales**, mostrándonos que la **relación amistosa de apoyo con los compañeros** ( $b=0,063$ ) y **supervisores** ( $b=0,095$ ) tiene un efecto en el compromiso, y por último las recompensas organizacionales, las cuales obtuvieron las más bajas influencias, sólo las **oportunidades de promoción** ( $b=0,065$ ) y **pago** ( $b=0,064$ ) obtuvieron positivos y significativos efectos sobre el compromiso.

Por otra parte, el autor indica que dado el mismo nivel de recompensas intrínsecas y extrínsecas, el compromiso tiende a ser bajo entre quienes tienen altos valores de trabajo, sobretodo en quienes asignan mayor valor a las recompensas intrínsecas, mientras la persona más valora el trabajo o desea estas recompensas, lo más probable es que sus deseos sean insatisfechos, resultando en bajos niveles de compromiso.

El autor revisó si los resultados variaban por el tipo de ocupación y encontró que la jerarquía en cada ocupación fue la misma (recompensas intrínsecas, recompensas extrínsecas sociales y organizacionales). Sin embargo, la magnitud de sus efectos variaba, las recompensas intrínsecas fueron más poderosas entre profesionales que entre obreros y las recompensas organizacionales extrínsecas fueron más fuertes en los obreros que en los profesionales.

En conclusión, encontramos en las investigaciones revisadas que existe una preponderancia de los factores situacionales como predictores del compromiso, conclusión realizada también por Meyer y Allen (1997), Mathieu y Zajac (1990) Buchanan (1974), Steers, (1977). Así mismo, Mottaz (1987) y Colarelli y cols. (1988), ratifican la importancia de los factores externos al individuo considerados como recompensas intrínsecas o extrínsecas o más ampliamente

como factores situacionales, dando cabida a las experiencias laborales y también a lo que se ha llamado características del rol o del empleo.

Dentro de estos factores, hemos referido variables como la autonomía, recompensas, reto del empleo, cohesividad y apoyo, las cuales son consideradas por diversos autores como dimensiones de un constructo multidimensional de gran importancia en el campo del Desarrollo Organizacional, llamado clima organizacional.

Siendo encontradas dichas variables como antecedentes del compromiso, resulta importante dilucidar cual es el papel del clima, es también como variable multidimensional formada por las primeras antecedente del compromiso? o sólo algunos de sus componentes lo son de forma aislada?. A continuación se presentan estudios que han estudiado la relación entre el clima organizacional y el compromiso afectivo.

### ***Clima Organizacional como antecedente del Compromiso Organizacional***

#### ***La investigación de Welsch y La Van, 1981***

Welsch y La Van (1981), observaron que la investigación entre clima y compromiso era limitada y que los estudios realizados sólo habían considerado fragmentos del concepto, por lo cual su propuesta consistía en examinar la relación entre el compromiso organizacional y una visión más amplia del constructo clima organizacional. En la Figura 3, podemos observar las variables que estos autores estudiaron.



**Figura 3. Antecedentes estudiados por Welsch y La Van, 1981**

Los datos fueron recabados a través del cuestionario de compromiso de Mowday, Steers y Porter del año 1979 y los ítemes de clima fueron obtenidos de los estudios de Lawler de los años 1961 y 1978. La muestra estuvo conformada por 149 personas pertenecientes a la gerencia alta y media y a empleados médicos de un centro hospitalario, identificados en una lista de personal de posiciones clave.

En relación con las características demográficas, todas correlacionaron de forma significativa con el compromiso a excepción de la educación: edad (0,28), el nivel organizacional (0,19), la duración del empleo profesional (0,25) y la antigüedad (0,14).

De las medidas de satisfacción abarcadas, dos de ellas alcanzaron correlaciones significativas, la satisfacción con el trabajo (0,49) y la satisfacción

con las promociones (0,29). La satisfacción con el pago no obtuvo una correlación significativa.

Todas las características del empleo resultaron significativamente relacionadas con el compromiso: conflicto de roles (-0,48), la ambigüedad de roles (-0,45), poder del empleo (0,36) y trabajo en equipo (0,48).

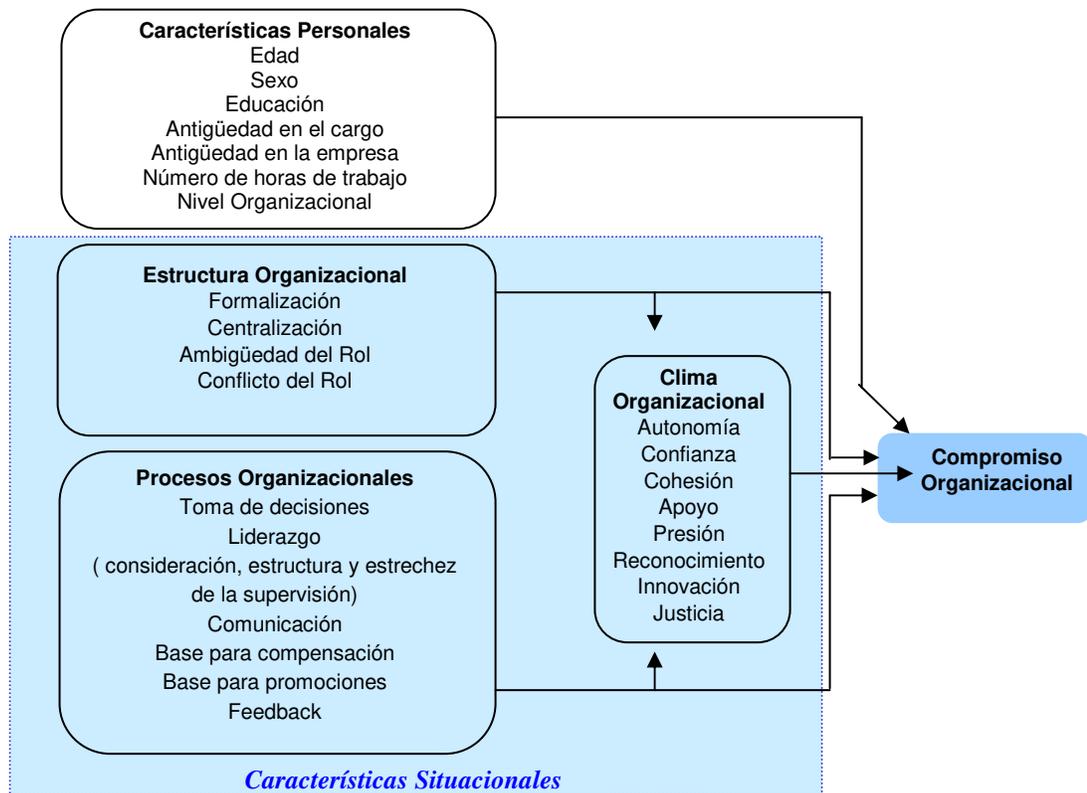
Respecto a la conducta profesional, sólo las jornadas de lectura obtuvo una correlación significativa (0,22). Los autores plantean la posibilidad de que esta variable sea la más directamente unida a los aspectos del trabajo en sí mismos, considerando que este enlace con el trabajo es lo que contribuye con el compromiso organizacional.

Por último, todas las variables del clima correlacionaron con el compromiso, destacándose en primer lugar la comunicación (0,61), seguida de la motivación (0,52), el liderazgo (0,45), los objetivos (0,45) y la toma de decisiones (0,40). Los autores indicaron que el clima participativo y sus distintas dimensiones pueden ser relacionados con el compromiso de forma concluyente.

### ***El análisis de Regresiones múltiples y de ruta de DeCotits y Summer, 1987***

DeCottis y Summers (1987) plantearon una cadena entre la percepción de la estructura, los procesos humanos, el clima y el compromiso, los antecedentes, así como la relación planteada entre ellos, se visualiza en la figura 4.

En el estudio participaron 367 gerentes de la mayor compañía de restaurantes de Norteamérica, la muestra estuvo constituida en un 97.5% por hombres, más del 99% de raza blanca, edad promedio 28,5, antigüedad en la empresa 2,67 años, antigüedad en la posición actual 1,11 años.



**Figura 4. Antecedentes del Modelo planteado por DeCotiis y Summer, 1987**

Los autores elaboraron un cuestionario para medir la percepción de los miembros respecto a la estructura, los procesos humanos y el clima, así como las características personales incluidas en el estudio. Para todas las escalas se obtuvieron las correlaciones de cada ítem con el total de su escala y el coeficiente alpha de Cronbach, las correlaciones se situaron entre 0,26 y 0,97 y los coeficientes entre 0,81 y 0,97.

A su vez, el compromiso fue medido por otro instrumento desarrollado por DeCotiss y Summer (1987), conformado por 6 ítemes. Dicho instrumento alcanzó correlaciones ítem-escala entre 0,58 y 0,77 y el coeficiente alpha de cronbach fue 0,88.

Primero obtuvieron los coeficientes de correlación entre el compromiso y cada una de las variables estudiadas y posteriormente, realizaron un análisis de

ruta con las 11 variables que hicieron una contribución significativa a la varianza explicada del compromiso.

Las correlaciones a priori replicaron los hallazgos con respecto a la edad, más no para la educación y sexo. Las características personales basadas en lo organizacional se relacionaron significativamente con compromiso, a excepción de la antigüedad en la posición.

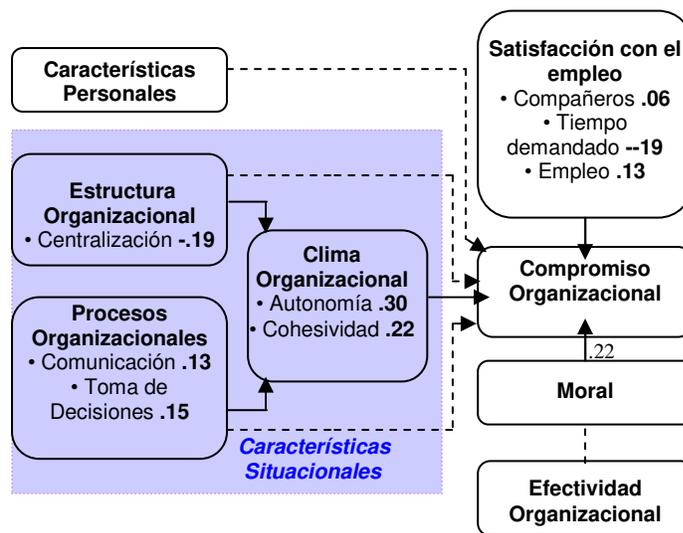
Respecto a la estructura percibida, todas las variables incluidas fueron negativa y significativamente asociadas con compromiso, a excepción de la formalización. Los procesos organizacionales se asociaron positiva y significativamente con el compromiso, a excepción de la supervisión estrecha. Todas las variables del clima correlacionaron positiva y significativamente con el compromiso, apoyando los resultados obtenidos por Welsch y LaVan (1981).

A fin de identificar las variables con mayor capacidad predictiva sobre el compromiso, los autores realizaron una regresión múltiple en la cual además de considerar las variables antecedentes ya referidas, incluyeron la satisfacción con el empleo, la moral y la efectividad organizacional. La satisfacción fue medida a través de una forma corta del cuestionario de satisfacción de Minnesota, de Lofquist y Dawis de 1970, de las otras dos variables no se detalla la forma de medición.

Los resultados mostraron una baja capacidad predictiva de las variables personales incluidas en el estudio, ocupando el primer lugar en la explicación de la varianza del compromiso la satisfacción con el empleo con un 45.6% y el Clima con un 43.2%.

Aquellas variables significativas en la explicación del compromiso fueron incluidas en un análisis de ruta, el cual se realizó empleando el procedimiento descrito por Nie, Hull, Jenkins, Steinbrenner y Bent, 1975. Se utilizó el criterio de

Kerlinger y Pedhazur, respecto a los coeficientes de ruta significativos como base para probar la teoría de compromiso planteada por los autores. Siguiendo a Land, 1969 acordaron que una ruta es considerada significativa si su coeficiente es igual o mayor que 0,05. Las rutas mantenidas de acuerdo a éste último criterio se muestran en la figura 5, que representa parte del modelo de compromiso de los autores (no se incluyeron las consecuencias planteadas), mostrando los coeficientes de ruta no estandarizados, (los betas obtenidos originalmente) y las rutas no significativas, las cuales aparecen con líneas punteadas.



**Figura 5. Resultados del Path Análisis de DeCotiis y Summers, 1987**

Los resultados condujeron a los autores a concluir que las variables personales poseen una baja capacidad para predecir el compromiso y que los efectos de la estructura y procesos es limitada, referida al efecto indirecto que la centralización, la toma de decisiones y la comunicación tiene en la autonomía y cohesividad, variables del clima.

Los autores indican que la ruta de centralización a autonomía puede interpretarse considerando que una estructura centralizada reserva la toma de decisiones y el desarrollo de los procedimientos al más alto nivel, reduciéndose el sentimiento de compenetración con la organización. Por otra parte, la ruta entre autonomía y compromiso, fuerte y positiva, sugiere que la percepción de libertad

para determinar procedimientos en el trabajo (autonomía) tiene un efecto directo en el compromiso, probablemente a través de la compenetración con el rol.

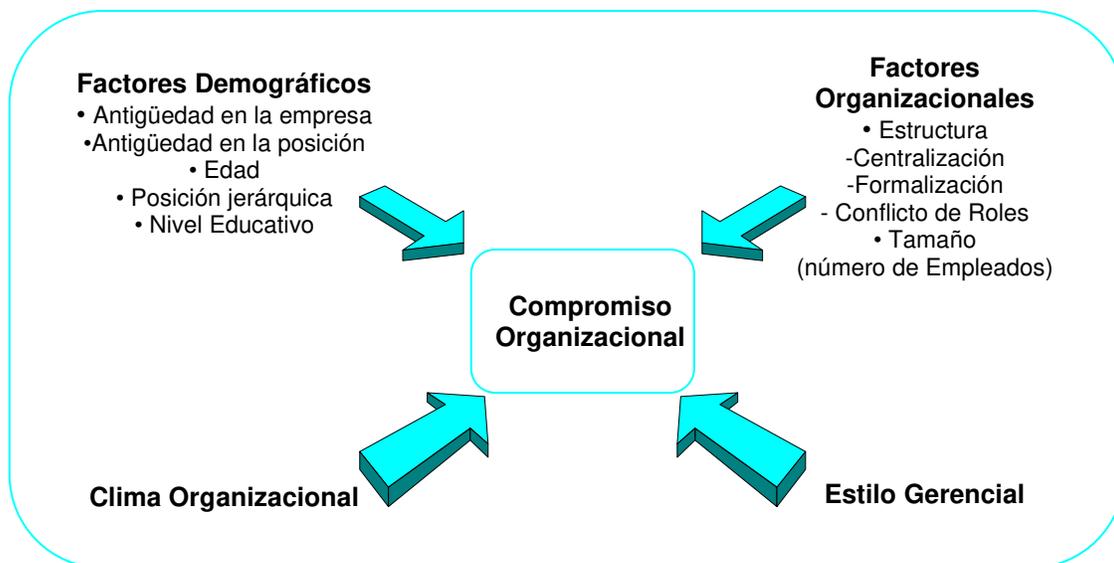
La ruta de toma de decisiones y comunicación con compromiso se da a través de la cohesión, variable del clima. Una interpretación de estos resultados, sugerida por los investigadores es que la participación en la toma de decisiones y una clara comunicación descendente tienen un efecto directo en la misma, generándose el sentimiento de equipo y haciéndose compartidos los objetivos y valores organizacionales. La cohesividad por su parte afectaría el compromiso a través del entendimiento de los objetivos y valores y a través del involucramiento en su rol.

Se realizó otra regresión múltiple para evaluar la utilidad predictiva de las variables señaladas en la figura cuyas rutas resultaron significativas, introduciendo a la ecuación primero las de efecto directo: Moral, satisfacción general, satisfacción con los compañeros, satisfacción con el tiempo demandado, autonomía y cohesividad, seguidas de las de efecto indirecto. Estas variables explicaron el 69% de la varianza del compromiso.

Concluyen que el compromiso es un tema central en la vida de las organizaciones, indicando que cuando una organización se compromete a satisfacer las necesidades y expectativas de sus miembros, éstos se comprometen a servir a la misma, en términos de sus objetivos y valores.

### ***El estudio trans-cultural de los antecedentes del Compromiso de Sommer, Bae y Luthans, 1996***

Sommer y cols. (1996), realizaron un estudio de compromiso en empleados coreanos a objeto de dilucidar si los antecedentes estudiados comúnmente en Norteamérica poseían validez en otra cultura. Las variables abordadas por estos autores se reflejan en la figura 6.



**Figura 6. Antecedentes estudiados por Sommer, Bae y Luthans (1996)**

La muestra fue estratificada en función de la posición funcional jerárquica. Estuvo conformada por 1192 empleados, 80% de ellos estaban por debajo de los 35 años de edad, 55% había estado con la empresa 5 años o menos y el 67% poseía un grado universitario. Respecto al nivel, el 46% fueron gerentes y el 54% restante no. En relación con la especialidad funcional, el 15% se ubicaba en producción, 30% mercadeo, 13% finanzas y contabilidad, 32% recursos humanos, 5% investigación y desarrollo y 5% otras funciones.

Este grupo de empleados pertenecían a 27 grandes compañías incluidas en los 8 rubros industriales más importantes (acero, automóviles, electrónicos, construcción, comercio, bancos, refinera y textiles). Durante el tiempo del estudio las oportunidades de empleo fueron abundantes, dejando fuera la posibilidad de que altos niveles de compromiso pudieran asociarse a falta de movilidad (Moblely, 1982 cp. Sommer y cols.1996).

El clima organizacional fue medido a través del instrumento desarrollado por Litwin y Stringer (1968), tomando 8 de las 9 escalas que lo conforman (dado que una de ellas es identidad, llamada posteriormente compromiso por Stringer (2002). Las 8 variables estudiadas fueron: cordialidad, riesgo, estructura, apoyo,

estándares, conflicto, recompensas y responsabilidad. Los autores indican que este instrumento es uno de los más ampliamente utilizados en la literatura y que usaron una medida global combinando todos los ítemes para solventar potenciales problemas psicométricos de las sub-escalas. El alpha de cronbach fue de 0,89. El compromiso fue medido utilizando el instrumento de Mowday y cols. de 1979.

Los investigadores realizaron una regresión múltiple jerárquica de acuerdo al método sugerido por Cohen y Cohen (1983 cp. Sommer y cols. 1996) en 2 pasos, primero consideraron las variables demográficas y luego introdujeron las variables restantes a objeto de identificar la contribución adicional de las mismas en la explicación de la varianza del compromiso.

Respecto a las variables demográficas, la posición en la jerarquía tuvo un impacto significativo en el compromiso ( $\beta=0,10$ ), así como la antigüedad en la posición actual ( $\beta=0,15$ ) y la edad ( $\beta=0,19$ ), resultados que consideraron afines a los de Norteamérica. La antigüedad total en la empresa y el nivel educativo no aportaron a la explicación del compromiso, contrario a lo encontrado en estados unidos. Las 3 variables indicadas inicialmente, dieron cuenta del 8.6% de la varianza del compromiso.

Posteriormente, la incorporación del segundo bloque de variables aportó un 42% adicional de explicación a la varianza del compromiso. La estructura organizacional alcanzó un peso beta de 0,186, el tamaño de la organización -0,086, estilo de gerencia -0,20 (no significativo) y el clima organizacional 0,522. Sommer y cols. (1996), indican que estos resultados a excepción del estilo de gerencia, son congruentes con los resultados previos; cuando el tamaño de la empresa se hace mayor, menor es el compromiso, cuando la estructura se hace más focalizada en el empleado (descentralizada, conflictos poco frecuentes, expectativas claras) el compromiso se incrementa. Así mismo, los gerentes y empleados no gerentes, quienes reflejaron percepciones más positivas del clima, tuvieron mayores niveles de compromiso.

Los autores concluyen que son necesarios otros estudios, sobretodo con relación al estilo de gerencia, tamaño de la empresa, educación y antigüedad, aspectos en los cuales hallaron limitaciones en las medidas. Por otro lado, consideran que en general los antecedentes del compromiso poseen validez a través de las culturas.

Otros investigadores que han encontrado soporte para la relación entre el clima organizacional han sido Guzley (1992), Toro Álvarez (1998) y Wright (2001).

En conclusión, la amplia investigación realizada respecto a los antecedentes del compromiso afectivo ha resultado en factores personales, factores situacionales inherentes a la tarea y factores situacionales propios de los procesos humanos y otras experiencias dentro de la organización. Dentro de estos últimos, surge el clima organizacional como una variable multidimensional capaz de predecir en alguna medida este componente del compromiso, al integrar diversas variables que por separado también fueron identificadas como factores asociados y predictores del mismo.

Antes de culminar, es importante referir cuales son los procesos relacionados con el compromiso afectivo. Meyer y Allen (1997) exponen que los factores situacionales y más específicamente, las experiencias afectan el compromiso al **satisfacer** necesidades, expectativas y objetivos de los miembros de la organización.

Dicha satisfacción como proceso o mecanismo a través del cual los antecedentes operan, genera a juicio de Meyer y Allen (1997) varias interrogantes, la primera relativa a la medida en la cual los trabajadores son conscientes o inconscientes de esta evaluación de las cualidades de sus experiencias. Consideran que el apego afectivo hacia la empresa puede darse inconscientemente debido a la asociación repetida por proximidad física o temporal entre las experiencias satisfactorias y la empresa (**condicionamiento**

**clásico**) y también **conscientemente**, el empleado evalúa las experiencias y aquellas satisfactorias afectan el compromiso con la empresa, las insatisfactorias no lo afectan o lo reducen.

Meyer y Allen (1997) argumentan también que en la literatura sobre compromiso se maneja de forma implícita que existen necesidades universales, características deseadas de los puestos de trabajo, ante las cuales las personas reaccionamos de forma similar. Ante lo cual, consideran que deben tomarse en cuenta las diferencias individuales como variables moderadoras de la fuerza de la relación entre las experiencias y el compromiso.

Con relación a la satisfacción, destacan la importancia de la **atribución causal**, señalando que las experiencias que un empleado vive como satisfactorias pueden tener diversos orígenes (el supervisor, compañeros, entre otros) y que la empresa puede otorgar experiencias de este tipo por diversas causas. El trabajo desarrollado por Koys (1988,1991 cp. Meyer y Allen, 1997) demostró que el impacto de las prácticas de recursos humanos está moderada por la percepción que tiene el empleado de la intención de las mismas. Si las atribuye a un real interés de la empresa en los empleados, se incrementará su compromiso, si lo atribuye a otras razones éste no se afectará.

Además de la satisfacción, Meyer y Allen (1997), refieren el proceso llamado **racionalidad retrospectiva**, según el cual una vez asumido el curso de una acción, éste continuará si se encuentran involucradas algunas condiciones. Los empleados tendrán mayores probabilidades de permanecer si ingresan a la empresa por su propia voluntad, hacen esta escogencia pública y la decisión no puede ser revocada fácilmente; luego de tomada la acción y de verse obligados a continuar, los empleados intentaran justificar sus acciones retrospectivamente, enlazándose afectivamente con la empresa. Finalmente, Meyer y Allen (1997), exponen que este proceso puede ser eclipsado por otros procesos en situaciones complejas, percibiéndose como poco probable que el trabajador se quede porque

ya tomó la decisión y tiene que gustarle, considerándose más importantes las cualidades del empleo.

### ***Integración de los Antecedentes del compromiso de continuidad, Normativo y Afectivo y propósito de la investigación***

A partir de la revisión de los antecedentes del compromiso organizacional, y los procesos o mecanismos a través de los cuales se desarrollan, constatamos la amplitud de las investigaciones relativas al componente afectivo, en comparación al menor número de las dirigidas a los componentes normativo y de continuidad, como ya habían indicado Meyer y Allen (1997).

En cuanto a los procesos, si bien han sido relacionados con determinados componentes y de forma separada, pueden ocurrir de forma conjunta y ayudar a explicar cada uno de ellos (Meyer y Allen, 1997).

Respecto a los antecedentes, las investigaciones realizadas respecto a cada tipo de compromiso evidencian la existencia de antecedentes distintos y de algunos antecedentes compartidos. En el segundo grupo, aquel conformado por los antecedentes compartidos, encontramos algunos factores personales de tipo demográfico como la edad, el nivel educativo, la antigüedad, el sexo, el nivel del cargo, si bien es cierto que estas variables (como todas las demás) han sido más estudiadas en relación con el componente afectivo, que con los restantes, por razones anteriormente referidas por Meyer y Allen (1997).

Por otra parte, entre los antecedentes compartidos encontramos algunos que son esperados y otros, que de acuerdo al modelo de Meyer y Allen (1997) no deberían presentarse, nos referimos a aquellas variables propias del ambiente laboral que comparten los componentes afectivo y normativo por una parte, y por otra los compartidos por el afectivo y el de continuidad.

Recordemos que Meyer y Allen (1997), indicaron que se habían encontrado correlaciones entre factores situacionales (usualmente vinculados al desarrollo del compromiso afectivo) y el compromiso normativo, debido a que estas características satisfactorias o recompensas del ambiente de trabajo podían hacer sentir al empleado la obligación de retribuir a la empresa, incrementándose su compromiso normativo.

Por otra parte, encontramos los factores situacionales que comparten el compromiso afectivo y el de continuidad, el cual no es esperado por Meyer y Allen (1996) por considerar al segundo afectivamente neutral y que antes asociamos a:

- una posible relación en el tiempo entre el afectivo y el de continuidad
- la posibilidad de que el empleado sopesa racionalmente no sólo las alternativas e inversiones como pensiones, sino todo aquello tangible o intangible que la empresa le otorga y que constituirían pérdidas o costos de dejar la empresa, sobre todo cuando éstas no son fácilmente reubicables en otro empleo, o
- que se originen en deficiencias en las escalas de compromiso de continuidad para medirlo adecuadamente, tanto la de Hrebiniak y Alutto de 1972, como la escala de Meyer y Allen (1984 cp. Allen y Meyer, 1996).

Es decir, que los tres componentes del compromiso parecen estar relacionados en diverso grado con factores personales de tipo demográfico y situacionales, relativos a las tareas y otras experiencias y procesos humanos dentro de la organización, entre los cuales encontramos al clima organizacional, variable multidimensional que en su totalidad ha sido identificada como relacionada y como predictora del compromiso afectivo y cuyos componentes han sido relacionados parcialmente también con el compromiso normativo y menos consistentemente, con el de continuidad.

A partir de la importancia atribuida al compromiso y de las investigaciones revisadas que han reflejado al clima organizacional o a sus variables componentes como antecedentes del mismo, la presente investigación estuvo dirigida a estudiar al clima organizacional como predictor del compromiso que el empleado desarrolla con la organización, esperando demostrar que la percepción que el empleado posee de determinadas variables organizacionales impacta (aunque en diverso grado) en su compromiso con la misma, sea este afectivo, normativo o de continuidad. Además del clima organizacional, fueron incluidas como variables de control: la antigüedad, el nivel educativo y el nivel del cargo (tipo de nómina) debido a la relación que han reflejado con el compromiso.

La investigación del clima organizacional como predictor del compromiso afectivo, normativo y de continuidad, espera aportar al conocimiento de estas variables multidimensionales, cuya relevancia en la vida de las organizaciones las convierte en valiosos objetos de estudio en el campo del Desarrollo Organizacional.

A continuación, ofreceremos mayor información respecto al clima organizacional y específicamente, del modelo de Litwin y Stringer (1968) que hemos asumido, las razones de esta escogencia se explican al final del siguiente apartado.

### ***Clima Organizacional***

#### ***Origen y definiciones***

El concepto de clima organizacional surge en los años de 1930, cuando Lewin, Lippit y White (1939 cp. Stringer, 2002), intentaron estudiar el clima como una “realidad empírica” en un experimento, donde buscaban conocer los efectos en el comportamiento de tres estilos de atmósferas inducidas por el liderazgo.

Posteriormente, en la introducción del concepto se reconoce a Tagiuri (Tagiuri y Litwin 1968 cp. Stringer, 2002) quien señaló que la forma en la cual un individuo lleva a cabo las tareas depende del tipo de persona que él es y del lugar en el cual actúa. Por otra parte, Brunet (1987), indica que el concepto fue introducido al campo de la Psicología Organizacional por Gellerman (1960 cp. Brunet, 1987).

Desde entonces muchísimos estudios han abordado el tema a objeto de identificar sus componentes y conocer su relación con otras variables (Gavin, 1975; James y Jones, 1974; Litwin y Stringer, 1968; Roussell, 1974; Payne y Mansfield, 1973; Sommer y cols. 1996; Stringer, 2002) y aunque muchas investigaciones y aplicaciones se han realizado a partir del constructo, no se cuenta con una definición única o consenso que permita referirse al concepto sin confusión.

Litwin y Stringer (1968), investigadores de la escuela de gerencia de negocios de la Universidad de Harvard, publicaron una monografía para explicar importantes aspectos de las conductas de las personas en las empresas en términos de la teoría de la motivación y el clima. Los estudios recientes, habían mostrado la importancia del ambiente y factores situacionales en la determinación de la motivación, ante lo cual introdujeron el concepto del clima organizacional para describir y resumir estos determinantes ambientales. Definiendo el Clima organizacional como “una serie de propiedades medibles del ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en ese ambiente y el cual se asume influye en su motivación y comportamiento” ( p. 1).

La concepción de Litwin y Stringer (1968), trae al tema, las partes involucradas en el concepto de clima organizacional: la persona y la organización. Así mismo, Roussell (1974), plantea que el clima es un macro concepto, atribuible a ambas partes, desde su opinión, el clima percibido por los individuos y por consiguiente, relevante para su desempeño en el empleo es un producto de la

interacción de los efectos de la situación y de la personalidad, en la cual se basan las acciones del individuo.

Dicha relevancia para las consecuencias organizacionales, es expuesta por Davis y Newstrom (1988), quienes lo definen como el ambiente humano de la organización, señalando que representa la forma de vida que ésta ha adoptado y que suele tener una gran influencia en la motivación, el desempeño y la satisfacción de los trabajadores. Plantean que el clima se desarrolla y se comunica a través de un sistema de comportamiento organizacional, conformado por la filosofía y las metas de la empresa, el liderazgo, la organización formal e informal y el ambiente social, elementos que confluyen en un sistema de controles que interactúa con los factores de la situación y las actitudes de los empleados, motivándolos.

En la misma línea, Schneider y Gunnarson (1994), señalan que el clima es el sentimiento en el aire que uno capta si camina alrededor de una empresa que resulta difícil de definir, sin que esto signifique que no es real. Agrega que es la atmósfera que el empleado percibe y que se ha creado en la organización por las prácticas, procedimientos y recompensas, percepciones que son desarrolladas en el día a día y que proveen una dirección y orientación acerca de donde el empleado debe colocar sus energías y competencias. Posteriormente, Schneider Brief y Guzzo (1996), agregan que este clima informa a los empleados respecto al tipo de comportamiento que la empresa espera y que son recompensados y apoyados.

### ***Clasificación de las definiciones y metodologías utilizadas en la investigación del Clima Organizacional***

Silva (1992), refiere que generalmente el clima se entiende como un concepto intuitivo y se da a la tarea de revisar diversas concepciones en búsqueda

de definiciones más formales y sitúa en un primer grupo la conceptualización del clima como ambiente o la comparación del clima con el clima meteorológico.

Agrupar las definiciones de clima revisadas en tres grupos: a) aquellas que resaltan las propiedades organizacionales, b) las constituidas por representaciones cognitivas e interpretaciones perceptuales, donde se enfatizan los factores individuales y c) las percepciones molares que consideran la interacción entre persona y situación.

La autora señala que más que considerar estas perspectivas como distintas, es posible concebir un proceso de desarrollo constituido por tres niveles, lo cual es una resolución planteada por Naylor y cols. (1979 cp. Silva, 1992). De acuerdo a ésta:

- Se parte del nivel I, referido a las características objetivas externas.
- Se pasa al nivel II, los atributos de la organización percibidos por el individuo.
- Llegando al nivel III donde mediante el juicio descriptivo de la organización se cuenta con un clima psicológico globalizado y personalizado.

La autora finalmente considera al clima como “externo al individuo, distinto a la realidad organizacional en la que existe y de las percepciones individuales, aunque generado por los miembros de la organización” (Silva, 1992, p. 443).

La clasificación de las definiciones de Silva (1992), guarda gran afinidad con la realizada por James y Jones (1974 cp. Brunet, 1987), aunque la agrupación en tres categorías que estos investigadores generaron no se basa en la conceptualización, sino en la metodología utilizada en las investigaciones que abordaron el clima organizacional.

Las tres categorías planteadas, tienen un carácter no excluyente. La primera categoría se conoce como **la medida múltiple de los atributos organizacionales**, los estudios agrupados en la misma han considerado el clima como un conjunto de características relativamente estables que describen a una organización, distinguiéndola de otras e influyendo en el comportamiento de los trabajadores.

En este tipo de estudios el clima ha sido considerado a partir de los atributos físicos o estructurales, realizando medidas objetivas de dichos atributos e ignorando los procesos humanos como la comunicación o el liderazgo.

Brunet (1987), critica esta postura metodológica, considerando que: a) las variables objetivas de la organización son muchas, por lo cual no es posible analizarlas completamente, b) no es posible relacionar las variables objetivas entre sí, c) no es posible vincular estas variables con las construcciones propias del funcionamiento de las organizaciones, y d) ignora la percepción de los miembros de la organización, excluyendo de este modo una importante causa de su comportamiento laboral.

Otra categoría es **la medida perceptiva de los atributos individuales**, la cual relaciona el clima con las opiniones, actitudes, valores y satisfacción de los empleados. Desde esta óptica, el clima es definido como una serie de elementos individuales, donde se focaliza en el individuo y se ignoran las características de la organización.

Brunet (1987), plantea que esta concepción es poco utilizada en el campo, indicando que al constituirse en opiniones personales respecto a la satisfacción de los empleados, el clima así entendido es de escaso aporte al desarrollo del conocimiento de las organizaciones.

En otra línea, encontramos aquellos estudios que conciben al clima como **la medida perceptiva de los atributos organizacionales**, definiéndolo como el conjunto de características percibidas de una organización, que puede ser conocida mediante el comportamiento de la gente que trabaja en ella.

Esta línea de investigaciones asume al clima como una percepción producto de la interacción entre las variables de la organización, sean éstas estructurales o de proceso y la personalidad de los empleados. Reflejan el planteamiento de Lewin (1951 cp. Brunet, 1987), para quien el comportamiento humano está determinado de manera conjunta por el medio y por las propias características de las personas involucradas en el acto de percibir. Planteamiento de gran influencia en las definiciones que vendrían más tarde (Litwin y Stringer, 1968; Roussel, 1974; Davis y Newstrom, 1988; Schneider y Gunnarson, 1994; Schneider y cols. 1996; Stringer, 2002).

De acuerdo a Brunet (1987), la medida perceptiva de los atributos organizacionales es la postura más adecuada, debido a que: a) toma en cuenta el postulado de Lewin, b) concibe al clima como conformado tanto por la estructura como por los procesos dinámicos de la empresa, y c) señala una vinculación del clima con los resultados obtenidos por la empresa y la satisfacción de los empleados.

### ***Variables situacionales conformadoras del Clima Organizacional***

Si bien encontramos en los autores referidos una definición del clima similar, donde en esencia se le define como una variable que compendia aspectos situacionales percibidos por la gente que trabaja en una organización específica y capaz de influir en su motivación y comportamiento, hay diversidad en las concepciones sobretodo al momento de definir cuales son las variables que lo constituyen. En la tabla 2, que mostramos a continuación pueden observarse las variables consideradas por algunos investigadores y revisadas por Brunet (1987).

**Tabla 2. Dimensiones del clima organizacional (Brunet, 1987)**

<p><b>Forehand y Gilmer, 1964</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño de la Organización</li> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• Complejidad sistemática de la organización</li> <li>• Estilo de liderazgo</li> <li>• Orientación de fines</li> </ul>	<p><b>Friedlander y Margulies, 1969</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empeño</li> <li>• Obstáculos</li> <li>• Intimidad</li> <li>• Espíritu de trabajo</li> <li>• Actitud</li> <li>• Énfasis en la producción</li> <li>• Confianza</li> <li>• Consideración</li> </ul>	<p><b>Gavin, 1975</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• Obstáculos</li> <li>• Recompensas</li> <li>• Espíritu de trabajo</li> <li>• Confianza y consideración de parte de los administradores</li> <li>• Riesgos y desafíos</li> </ul>	<p><b>Lawler, Hall y Oldman, 1974</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia y eficacia</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Nivel práctico</li> <li>• Riesgo</li> <li>• Impulsividad</li> </ul>
<p><b>Likert, 1967</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos de mando</li> <li>• Naturaleza de las fuerzas de motivación</li> <li>• Naturaleza de los procesos de comunicación</li> <li>• Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Fijación de objetivos o directrices</li> <li>• Procesos de control</li> <li>• Objetivos de resultados y de perfeccionamiento</li> </ul>	<p><b>Meyer, 1968</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformidad</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Normas</li> <li>• Recompensa</li> <li>• Claridad organizacional</li> <li>• Espíritu de trabajo</li> </ul>	<p><b>Crane, 1981</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía</li> <li>• Estructura</li> <li>• Consideración</li> <li>• Cohesión</li> <li>• Misión e implicación</li> </ul>	<p><b>Pritchard y Karasic, 1973</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía</li> <li>• Conflicto Vs Cooperación</li> <li>• Relaciones sociales</li> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• Recompensa</li> <li>• Relación entre rendimiento y remuneración</li> <li>• Niveles de ambición en la empresa</li> <li>• Estatus</li> <li>• Flexibilidad e innovación</li> <li>• Centralización</li> <li>• Apoyo</li> </ul>
<p><b>Schneider y Bartlett, 1968</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de la dirección</li> <li>• Interés por los nuevos empleados</li> <li>• Conflicto</li> <li>• Independencia de los agentes</li> <li>• Satisfacción</li> <li>• Estructura organizacional</li> </ul>	<p><b>Steers, 1977</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• Refuerzo</li> <li>• Centralización del poder</li> <li>• Posibilidad de cumplimiento</li> <li>• Formación y desarrollo</li> <li>• Seguridad Vs. Riesgo</li> <li>• Apertura Vs. Rigidez</li> <li>• Estatus moral</li> <li>• Reconocimiento y retroalimentación</li> <li>• Competencia y flexibilidad organizacional</li> </ul>	<p><b>Halpin y Croft, 1963</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohesión</li> <li>• Grado de compromiso</li> <li>• Moral del grupo</li> <li>• Apertura de espíritu</li> <li>• Consideración</li> <li>• Nivel afectivo de las relaciones con la dirección</li> <li>• Importancia de la producción</li> </ul>	<p><b>Litwin y Stringer, 1968</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Recompensas</li> <li>• Riesgo</li> <li>• Conflicto</li> <li>• Cordialidad</li> <li>• Apoyo</li> <li>• Identificación</li> </ul>

Ahora bien, la tabla referida constituye sólo un reflejo de las diversas acepciones del clima y las reales diferencias las encontramos luego de ir más allá de los términos usados por los distintos autores y revisar los conceptos y operacionalizaciones hechas bajo los mismos.

Al respecto, Brunet (1997), encuentra dimensiones que se repiten entre diversos investigadores, planteando que un instrumento de clima debe cubrir, por lo menos las siguientes cuatro dimensiones:

- **Autonomía individual**, relativa a la responsabilidad, independencia de los individuos y la rigidez de las leyes en la empresa, primordialmente establece la posibilidad que tiene el individuo de ser su propio patrón y conservar cierto poder de decisión.
- **Grado de estructura del puesto**, referida al grado en el cual los objetivos y métodos de trabajo se establecen y son comunicados a los empleados por sus superiores.
- **Tipo de recompensa**, basada en los aspectos monetarios y posibilidades de promoción
- **Consideración, agradecimiento y apoyo**, miden el estímulo y apoyo que el empleado recibe de su superior

Litwin y Stringer (1968), toman en cuenta estas dimensiones y algunas otras que a continuación señalaremos, no sin antes referir como surge el modelo que estos autores plantearon en 1968 y de cuya evolución Stringer nos informa el año en curso (Stringer, 2002).

### ***Modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968) y Stringer (2002)***

Litwin y Stringer (1968), plantearon un modelo que conformó un intento por aplicar la teoría de motivación al comportamiento organizacional, describiendo los

efectos que la vida organizacional tiene en los individuos que en ella trabajan. Los autores observaban que las teorías psicológicas disponibles para el momento tendían a utilizar conceptos moleculares de la influencia del ambiente con poca relación con la estructura y funciones organizacionales y poco significativas para los gerentes de empresas; y por otro lado, la teoría organizacional, tendía a utilizar conceptos para describir la estructura formal y procedimientos: definición de las tareas, flujo de información, lo cual parecía tener un efecto indirecto en las actitudes, motivación y comportamiento de los empleados. El concepto de Clima proveía entonces, un puente entre las teorías de la motivación y conducta individual y las teorías organizacionales (Litwin y Stringer, 1968; Stringer, 2002).

Litwin y Stringer (1968), se basaron en el trabajo desarrollado por McClelland (1961 cp. Litwin y Stringer, 1968), y Atkinson (1958, 1966 cp. Litwin y Stringer, 1968). A través de la revisión de estos autores, concluyeron que las personas poseen una energía potencial para actuar en formas diferentes y que esta variedad depende de la fuerza relativa de los motivos que tiene la persona o de su disposición para actuar y de las características situacionales y las oportunidades presentadas.

En el modelo de Atkinson la motivación despertada para luchar por algún tipo de satisfacción u objetivo es una función multiplicativa de: a) la fuerza del motivo básico **M**, b) la expectancia de alcanzar el objetivo **E** y c) el valor incentivo percibido de ese objetivo particular **I**.

$$\text{Motivación despertada} = M \times E \times I$$

De acuerdo a los autores, entonces, la motivación despertada depende de la fuerza de sus motivos y dos tipos de percepciones de la situación; su expectativa respecto al logro del objetivo y el valor de incentivo que asocia con ese objetivo. Los autores distinguen entre el motivo como una característica

estable de la personalidad y motivación despertada, lo cual es una tendencia para actuar influenciada por la situación.

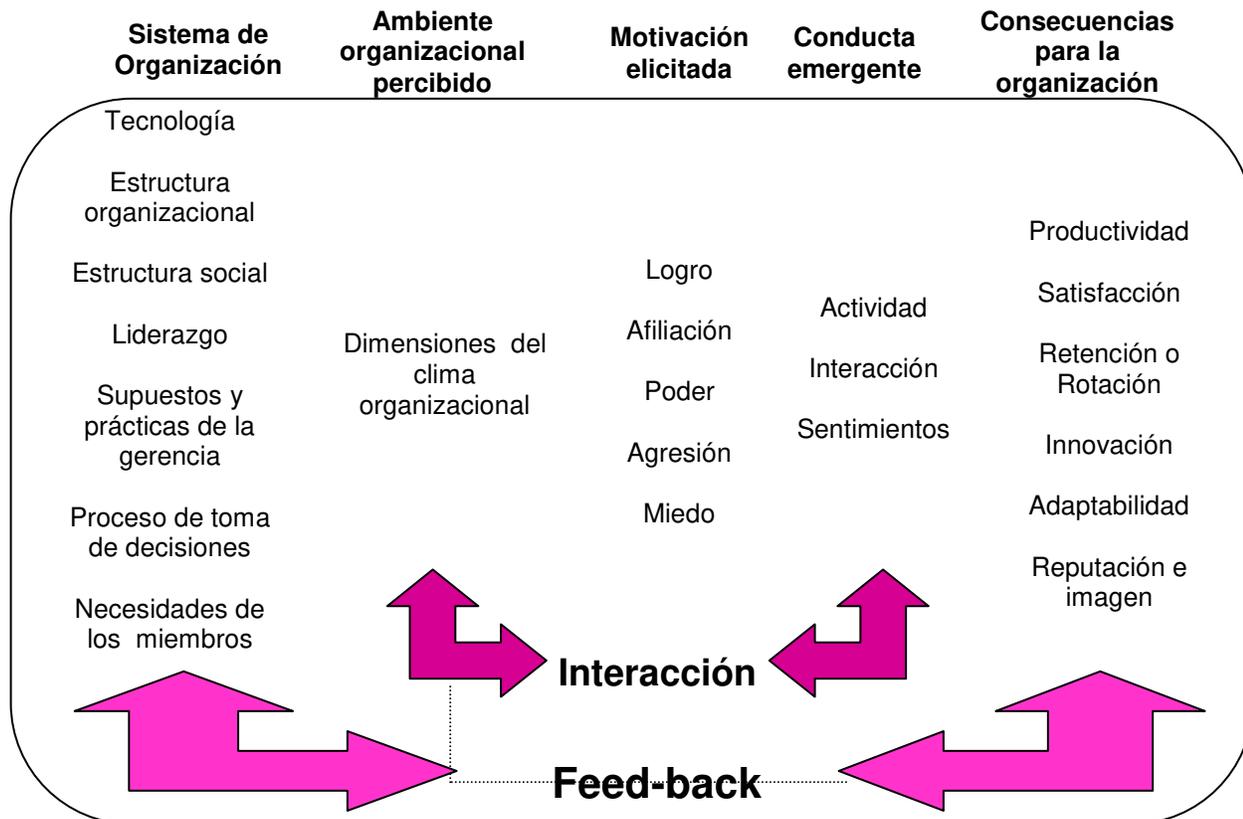
Los motivos son concebidos como una disposición para luchar por objetivos generales, que frecuentemente son internalizados por las personas y de los cuales se presume que han sido adquiridos en la infancia y que son relativamente permanentes en el tiempo. Litwin y Stringer (1968), si bien reconocen la existencia de diversos motivos, consideraron la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación, motivos que habían mostrado ser importantes determinantes de la realización de las personas y el éxito en los negocios. (McClelland, 1961, Vroom, 1964, Andrews, 1965 cp. Litwin y Stringer, 1968).

Por otra parte, las expectativas y los incentivos dependen de la experiencias que las personas viven en situaciones específicas, las cuales cambian cuando la gente pasa a otras situaciones o cuando la situación es alterada en sí misma.

El concepto de clima de Litwin y Stringer (1968), describe un conjunto de expectativas e incentivos y representa una propiedad del ambiente que es percibida directa o indirectamente por la gente que trabaja en ese ambiente. Es un constructo molar, que permite a) analizar los determinantes de la conducta en situaciones sociales complejas, b) simplificar el problema de medir determinantes situacionales aislados, invitando a los individuos a pensar las situaciones en términos más integrados, y c) caracterizar la influencia total de varios ambientes, de tal modo que estos puedan ser mapeados y categorizados, facilitando la realización de comparaciones de distintos ambientes.

En el modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968) las percepciones que constituyen el clima organizacional son vistas como el resultado de una variedad de factores, y a su vez éste despierta o suprime tendencias motivacionales particulares. Por otra parte, el clima es concebido como una

variable intermedia, entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales. El patrón de conducta motivada resultante se concibe como determinante de diversas consecuencias para la organización y se plantea la importancia de la interacción de estas variables y el feedback. El esquema de Litwin y Stringer (1968) puede observarse en la figura 7.



**Figura 7. Modelo de Motivación, Clima y Conducta Motivacional (Litwin y Stringer, 1968, p. 41).**

En cuanto a los determinantes del clima organizacional, los autores señalan que este tiene algunas raíces en el liderazgo y prácticas gerenciales, el ambiente formal y estructura de la organización y la conducta de los co-trabajadores, como los sentimientos acerca del apoyo social y recompensas resultantes de las actividades y sentimientos construidos en el grupo. Stringer (2002) ofrece una simplificación de los determinantes del clima organizacional que puede apreciarse en la figura 8.



**Figura 8. Los determinantes del Clima (Stringer, 2002, p. 83).**

Stringer (2002), indica que en el ambiente externo factores como la regulación gubernamental, condiciones económicas, competitividad de la industria y la cambiante tecnología crean presión en la empresa y sus gerentes, afectando el clima organizacional. Ejemplifica señalando que los empleados que se mueven en una industria que compite ferozmente, poseen un clima distinto a otros cuya industria es más conservadora, aunque sus ocupaciones técnicas sean similares.

Respecto a la estrategia, Stringer (2002), considera que esta puede influir en como los empleados perciben las oportunidades de logro, recompensas, obstáculos y fuentes de satisfacción. Agrega que si una empresa adopta una estrategia de crecimiento agresiva y la comunica a su gente, el clima la reflejara con el paso del tiempo, por ejemplo la responsabilidad y estándares serán altos. Por otra parte, si la estrategia es confusa, el clima reflejara bajos niveles de compromiso y estructura.

En relación con las prácticas del liderazgo, refiere que diversos estudios han mostrado que es la variable que por si sola predice mejor el clima, dado que los gerentes poseen un gran poder para influir en las expectativas, usualmente controlan recompensas, establecen estructura y reglas, hacen cumplir los estándares de rendimiento y establecen reglas informales. Por ello, plantea que el cambio del clima puede darse en un camino rápido al cambiar la forma en la cual los gerentes están gerenciando.

Llama arreglos organizacionales a los aspectos formales de la organización, incluyendo el diseño de las tareas, el sistema de recompensas, las políticas,

estructuras y locación física. Estos factores influyen en el tono del lugar de trabajo y crean fuertes barreras e incentivos para el comportamiento de los empleados.

Las fuerzas históricas o historia de una organización influencia lo que su gente espera en el futuro, Stringer(2002), reconoce que existen muchísimas fuerzas de este tipo, destacando las siguientes: a) la percepción de cómo son manejadas las crisis; b) las tradiciones respecto a las recompensas por rendimiento; c) la memoria organizacional sobre los líderes y los modelos de rol; y d) los patrones de inversiones del negocio o historia de asignación de recursos.

Stringer (2002), destaca que los determinantes más importantes son las prácticas del día a día dado que considera imposible cambiar el ambiente externo y las fuerzas históricas y argumenta que es difícil y consume mucho tiempo cambiar la estrategia o los arreglos organizacionales, mientras que un líder puede cambiar su prácticas.

Por otra parte, dentro de la variedad de consecuencias indirectas que un determinado clima tiene en la organización, Stringer (2002), enfatiza en la importancia que el clima global y sus dimensiones tienen para el rendimiento.

Ahora bien, resulta importante especificar cuáles fueron las variables situacionales que Litwin y Stringer (1968), consideraron dimensiones del clima y porque escogieron esas y no otras. Las dimensiones tomadas en cuenta por los autores surgieron de los resultados de investigaciones de laboratorio y estudios industriales, donde fueron identificadas como variables capaces de afectar la motivación de las personas.

Dichas dimensiones han cambiado a lo largo de los años, manteniéndose unas, desapareciendo otras, las dimensiones que mostramos a continuación conforman las que originalmente guiaron la construcción de su instrumento de

clima organizacional y las investigaciones que Litwin y Stringer (1968), realizaron entre los años 1965 y 1966.

Los autores señalan que las dimensiones que han tratado de aislar y definir son apropiadas para organizaciones que funcionan principalmente alrededor de tareas y grupos de tareas, por lo cual no necesariamente son útiles para otro tipo de agrupaciones como la familia, clubes o salones de clases. Utilizan la palabra dimensión, como el particular conjunto de factores ambientales que sirven de referencia para ver un fenómeno cultural. Usan el término enfatizando en la función de la dimensión, considerándolas una ayuda para visualizar o conceptualizar algo y representar un aspecto unificado de una cosa.

## **Dimensiones del clima organizacional de Litwin y Stringer, 1968/ Stringer, 2002**

### ***Estructura y obligaciones,***

A partir de estudios previos, (Lewin, Lippit y White, 1939, Litwin, 1966, Litwin y Ciarlo, 1961 cp. Litwin y Stringer, 1968), los autores asumen que la estructura de la situación definida como las limitaciones percibidas en la situación de la tarea, cantidad de información detallada disponible y la coacción colocada sobre el comportamiento, actúa para reducir el reto del empleo o el valor percibido del éxito en el trabajo.

Las expectativas e incentivos característicos de la situación estructurada no despiertan el motivo de logro o si lo hace, este será menos relevante que otros motivos despertados, considerando que la estructura falla en elicitar la necesidad de logro.

Por otra parte, consideran la estructura de la situación inter-personal como un factor más importante para despertar la motivación de poder, que la estructura de

las tareas, agregando que aquellas situaciones donde hay una jerarquía de estatus y autoridad y donde se ofrecen señales que sugieren que la competencia lleva al reconocimiento y al estatus, la necesidad de poder se despierta y el comportamiento relacionado al poder es producido.

Respecto a la necesidad de afiliación, la formalidad y distancia social que tienden a incrementar cuando la jerarquía y reglas se hacen más explícitas, reduciría las relaciones afiliativas, por lo cual la necesidad de afiliación no sería movilizada.

### ***Responsabilidad***

Los estudios de Horowitz (1961 cp. Litwin y Stringer, 1968), mostraron que las personas con una alta necesidad de logro, preferían empleos donde tuvieran mayor responsabilidad de sus comportamientos y consecuencias. Quien posee necesidad de logro necesita altos estándares y desea feedback concreto para saber cuan bien lo está haciendo, relacionando su progreso con el estándar.

Las situaciones que involucran puro azar o severas restricciones a la responsabilidad individual no inducen las expectativas e incentivos que despiertan la necesidad de logro.

Por otra parte, la responsabilidad también despierta la motivación de poder, dado que las personas buscan controlar los medios por miedo a ser influenciados o controlados, así mismo los motivados por el poder requieren la libertad que da la responsabilidad que hace sentir al individuo que él es su propio jefe.

En cuanto a la necesidad de afiliación, el énfasis en la responsabilidad no la estimularía. Citan los planteamientos de diversos investigadores (Zalesnik, 1958, Likert, 1961, Vroom, 1962 y Kornhauser, 1964 cp. Litwin y Stringer, 1968), quienes destacaron el valor de la responsabilidad, la expresión de sí mismo, control de sí

mismo, la participación y la libertad. Argirys (1964 cp. Litwin y Stringer, 1968), también enfatiza esta dimensión del clima como crucial en la integración del individuo y la organización como Likert (1961 cp. Litwin y Stringer, 1968), quien planteó que un énfasis en la responsabilidad individual conduciría hacia una alta lealtad grupal, flexibilidad y estándares de desempeño de grupos más elevados.

Stringer (2002), señala que un líder que crea un clima de alta responsabilidad, también crea alto compromiso y altos estándares. Considerando que esto se da porque el jefe que da mensajes de responsabilidad y confianza y enviste de poder a sus subordinados, genera una lealtad que es transferida luego a la organización. Además si el clima tiene un adecuado nivel de estructura la disposición de hacer viene acompañada de un mensaje de altas expectativas.

### ***Cordialidad y apoyo***

Rosen y DeAndrade (1959 cp. Litwin y Stringer, 1968), encontraron que la cantidad de calidez y apoyo provisto por los padres fue un importante determinante de la necesidad de logro de sus hijos. Los padres de niños con mayor necesidad de logro, tenían comportamientos menos dominantes, fijaban consistentemente altos estándares y tendían a exhibir mayor calidez y apoyo, risas y juegos.

Los autores plantean que la teoría de motivación de logro los condujo a creer que el apoyo y el ánimo o aliento presentes en una situación son más importantes para despertar la motivación de logro que la calidez y la amistad. El ambiente que apoya, alienta y aprecia las actividades de una persona tiende a reducir el miedo al fracaso e incrementa la motivación de logro y la actividad orientada al logro, lo cual es similar al planteamiento de Likert de 1961, quien planteó que el más importante pre-requisito para el establecimiento de su sistema organizacional ideal era la creación de una atmósfera de apoyo.

Por otra parte, si bien la calidez y amistad pueden reducir varios tipos de ansiedad relativas al trabajo, consideraron que un ambiente jocoso, amistoso per se no despertaría la necesidad de logro, más bien estimularía la necesidad de afiliación.

Estas dimensiones fueron cambiadas, reduciéndose al apoyo en las tareas, el cual ya había sido señalado como más importante que la cordialidad per se para el desarrollo de la motivación de logro. (Stringer, 2002).

### ***Recompensas y castigos/aprobación, desaprobación***

Un clima orientado hacia el reconocimiento más que al castigo, probablemente despertaría expectativas de logro y afiliación y reduciría el miedo al fracaso. Los autores hipotetizaron que si se percibe que el sistema de recompensas es objetivo, específico y orientado hacia el rendimiento se despertaría la necesidad de logro, la persona lucharía por estas recompensas como símbolos de su éxito y logro personal.

El clima de recompensas basadas en el rendimiento no se asocia a la necesidad de la afiliación, la cual sería estimulada sólo si la persona percibe que su esfuerzo la conducirá a relaciones más íntimas y cálidas.

Por otra parte, donde no existe un clima de recompensas basadas en el rendimiento sino una aprobación o desaprobación general, no se estimulará el logro pero si la afiliación. Un clima basado en desaprobaciones puede incrementar las distancias sociales y el clima de aprobación favorece las relaciones cercanas, indicando que las relaciones son tomadas en cuenta.

## ***Conflicto y tolerancia al conflicto***

Litwin y Stringer (1968), citan a Lawrence y Lorsch (1967 cp. Litwin y Stringer, 1968), para quienes, la resolución de conflictos tiende a ser un excelente predictor de la efectividad de la integración en organizaciones complejas. Litwin y Stringer (1968) plantean que la confrontación del conflicto puede servir para despertar la motivación de logro, incrementando el flujo de información, la clarificación de los objetivos, haciendo más explícitos las alternativas y obstáculos para el logro e incrementando el feedback.

Por otra parte, aunque la confrontación y aceptación del conflicto puede conducir a mantener la cordialidad y amistad, las personas altamente motivadas por la afiliación tienden a huir del conflicto.

Una persona motivada por el poder, ve la confrontación como un medio de ejercer influencia, gustando convencer a otros y argumentar. Sin embargo, en situaciones no estructuradas y temporales, estas personas no piden opinión, no dan sugerencias ni opiniones. Considerándose que esta motivación se despertará cuando la persona sienta que es un miembro regular de la empresa, tiene antigüedad y cuando su estatus e influencia esté relacionada con su habilidad para tratar con el conflicto.

Esta dimensión desapareció, los autores tomaron la decisión de eliminar la sub-escala de medida que elaboraron al respecto por problemas de inconsistencia y en Stringer (2002) ya no se incluye.

## ***Estandares de desempeño y expectativas***

Los altos estándares son importantes para estimular de forma directa la motivación de logro, como antes referimos. En cuanto a las necesidades de afiliación y poder, éstas pueden ser influenciadas en la medida en la cual los

estándares enfatizan la cordialidad, el apoyo, la aprobación o la orientación hacia el poder, pero los altos estándares en sí mismos no afectan directamente el poder o la afiliación.

Stringer (2002), agrega que las personas con alta necesidad de logro compiten contra sus propios estándares internos, sin embargo los jefes que constantemente retan a sus subordinados estarán estimulando esta necesidad más que aquellos que no lo hacen.

### ***Identidad organizacional y lealtad al grupo***

En la organización formal, donde las personas no sólo están trabajando en la presencia de otros, sino que comparten con otros una tarea común, se hace importante la identificación individual con los objetivos del grupo. Los estudios realizados por Berkowitz y Levy, 1956; Berkowitz, Levy y Harvey, 1957 y Zander y Wolfe, (1964 cp. Litwin y Stringer, 1968), habían estudiado los efectos de diferentes patrones de feedback sobre el rendimiento individual, la orientación interpersonal (sentimientos de confianza, apertura) la satisfacción y la cohesión grupal.

Encontraron que enfatizar la lealtad al grupo y los objetivos del grupo, dando feedback respecto a cómo el grupo ha realizado las tareas, incrementa la identidad del grupo, mejora el rendimiento, disminuye la preocupación por las recompensas personales, genera mayor confianza mutua y las relaciones interpersonales se hacen más abiertas. Por otra parte, dar feedback sólo a nivel individual, generó menor confianza, menos deseos de lograr un alto rendimiento y una mayor distancia en las interacciones interpersonales.

Cuando se dieron ambos tipos de feedback, hubo un mayor incremento del rendimiento personal y sensibilidad interpersonal. El único motivo directamente afectado por esta dimensión es la afiliación. Individuos con alta afiliación responderán a ambientes que enfatizan la cohesividad y lealtad grupal.

Esta identidad con las normas y objetivos del grupo afecta indirectamente la necesidad de logro, cuando la persona con esta necesidad percibe que alcanzar los objetivos depende de la acción grupal.

La mayoría de los climas que enfatizan la lealtad grupal tienden también a enfatizar la cordialidad y apoyo mutuo, y los motivados por el poder se pueden sentir frustrados por esta orientación a la identidad grupal, dado que la dominancia personal, estatus y poder personal estarían subordinados al objetivo del grupo.

En el planteamiento de clima que hace Stringer (2002), se observa que modificó esta dimensión, conservando sólo un ítem de la sub-escala original que es mantenido junto otros nuevos dentro de la escala llamada compromiso. El compromiso es definido como el sentimiento de orgullo de pertenecer a la empresa y el grado de compromiso con sus objetivos, fuertes sentimientos de compromiso son asociados a altos niveles de lealtad y bajos niveles significan que el empleado se siente apático hacia la organización y sus objetivos.

A partir de las investigaciones realizadas y de su experiencia como consultor, plantea que altos niveles de compromiso pueden maquillar un clima desmotivador y en otras situaciones, el compromiso es el resultado de las otras dimensiones del clima que mantiene en el modelo (estructura, estándares, responsabilidad, reconocimiento y apoyo). Señala que el sentimiento de orgullo y dedicación es frecuentemente el resultado del sentimiento de pertenencia del empleado, de ser bien valorado, recompensado, retado y de ser receptor de confianza, considerando a esta dimensión como una función de las restantes.

### ***Riesgo y toma de riesgos***

Litwin (1966, Atkinson, 1966 cp Litwin y Stringer, 1968), han demostrado que individuos con altos niveles de logro prefieren tomar riesgos moderados, por lo cual climas conservadores o que actúan ciegamente sin planificar el futuro,

frustran y debilitan la necesidad de logro. Los autores hipotetizaron que el riesgo percibido no tendría efecto directo en el poder y afiliación.

Esta dimensión, desapareció como tal considerándose el estímulo de la toma de riesgos como práctica para generar responsabilidad (Stringer, 2002).

Stringer (2002), refiere las simplificaciones que estos autores realizaron al relacionar las dimensiones del clima y la motivación despertada por la misma:

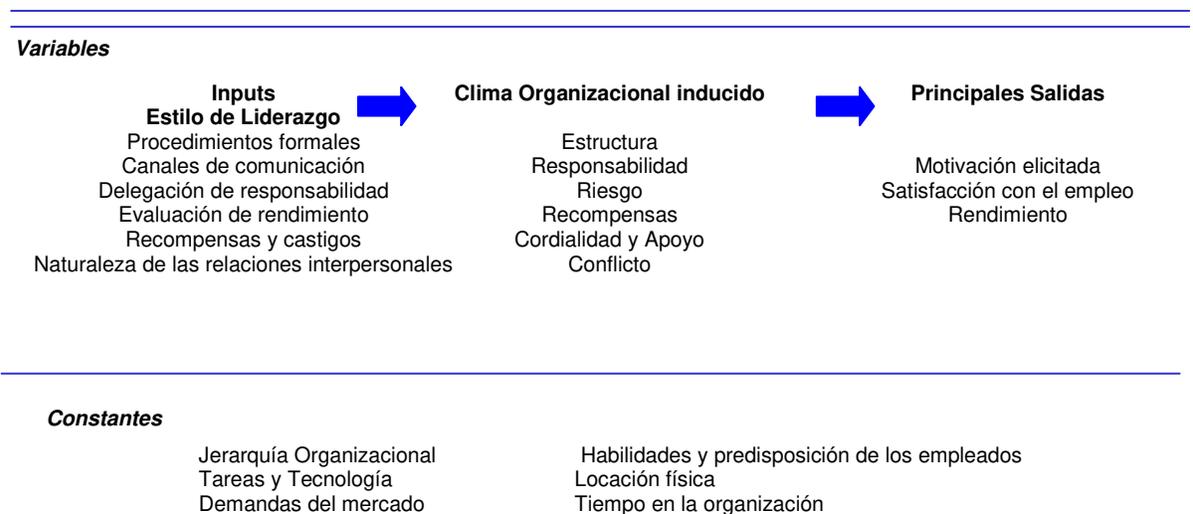
- Los autores categorizan los efectos de cada dimensión individualmente, independiente de las restantes, cuando en realidad las dimensiones interactúan entre sí, por ejemplo indican que una alta estructura tienen un negativo efecto en la motivación de logro, pero si está acompañada con altos estándares de rendimiento y una alta toma de riesgos, el logro será enfatizado y la necesidad de logro despertará. Los autores consideraron que requerían muchísimas investigaciones para identificar los patrones de clima que movilizarán altas necesidades de logro, afiliación y poder.
- Se refieren a los efectos de las dimensiones del clima en motivos particulares, como si la gente simplemente tuviera uno de ellos, cuando en realidad las personas tienen una combinación de motivos en una jerarquía y el comportamiento surge como un producto de como esta configuración responde a la situación presentada.
- Por último, indican el comportamiento relativo al logro, al poder y a la afiliación, como si éstas pudieran emerger despertando el motivo apropiado cuando en realidad las causas del comportamiento son complejas y múltiples.

Observamos que si bien en 1968, Litwin y Stringer, simplificaron la relación entre las dimensiones y los motivos, en el trabajo de Stringer del 2002 se aprecia una integración mayor, producto quizás de la experiencia como consultor donde al diagnosticar muchísimos climas, encuentra que las dimensiones se relacionan entre sí, respondiendo unas a otras. Es necesario tomar en cuenta también que en

1968, su intención era probar un modelo, siendo necesario una definición más delimitada de una u otra dimensión como un primer paso, siendo posible posteriormente estudiar patrones más complejos de las dimensiones en su conjunto y los motivos.

Litwin y Stringer (1968), realizaron diversos estudios buscando determinar la validez de su modelo y del instrumento que desarrollaron para medir el clima organizacional, entre los cuales el más importante ha sido un estudio experimental que diseñaron para probar hipótesis respecto a la influencia del estilo de liderazgo sobre el clima organizacional, los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual e identificar los efectos del clima organizacional en la satisfacción y el rendimiento.

Crearon 3 organizaciones simuladas, cada una de 15 miembros más el presidente, quienes ocuparon este rol fueron instruidos respecto al estilo de liderazgo que debían mantener, por lo cual la entrada principal fue el estilo de liderazgo y se controlaron otros factores, en la figura 8, podemos observar el diagrama de estudio, cuyo diseño conformó un refinamiento del realizado por Lewin, Lippit y White (1939 cp. Litwin y Stringer, 1968).



**Figura 9. Diagrama del Estudio Experimental de Litwin y Stringer (1968, p.97)**

El estilo de liderazgo que cada presidente debía desarrollar, es resumido en la tabla 3.

**Tabla 3. Resumen de las entradas del Estilo de Liderazgo (Instrucciones). Litwin y Stringer, 1968, p. 100)**

Dimensión del Clima	Organización A (British)	Organización B (Balance)	Organización C (Blazer)
1. Estructura	Mantener orden, ejercer autoridad y control	Mantener informalidad	Mantener informalidad
2. Estándares Responsabilidad			Colocar altos estándares para los individuos y la organización. Fomentar la innovación
3. Recompensas y Castigos	Criticar el pobre rendimiento Criticar la desviación de las reglas	Evitar el castigo individual Dar reconocimiento general positivo ( respeto y consideración incondicional)	Dar recompensas individuales y organizacionales, elogios y promociones Recompensar el rendimiento excelente
4. Cordialidad y Apoyo		Crear relaciones cálidas y amistosas Crear una atmósfera relajada de fácil entendimiento entre las personas	Dar apoyo individual y organizacional
5. Cooperación y Conflicto		Hacer hincapié en la cooperación Evitar conflictos Crear relaciones cálidas con los subordinados	Hacer hincapié en la cooperación en el trabajo Tolerar conflictos personales y relacionados a la tarea
6. Riesgo e involucramiento	Hacer hincapié en lo conservador Evitar involucramiento profundo		Hacer hincapié en moderados riesgos, crear orgullo respecto a la empresa, enfatizar en el reto, diversión y emoción del trabajo

Cada empresa operó en un salón de clases de 100 sillas, el trabajo involucraba la producción en miniatura de torres de radar y armas controladas por radar. El negocio tenía tres principales tareas: producción, desarrollo de productos y control. El presidente fue el responsable de seleccionar al gerente para cada departamento, asignar la gente a los mismos, asignar las especificaciones del empleo y los procedimientos operativos.

La estructura formal fue idéntica para las tres empresas, los procedimientos demandaban cooperación interdepartamental y el gobierno, representado por una agencia simulada fue el único mercado abierto para las empresas.

Los 45 participantes fueron seleccionados de un grupo de 78 personas debido a que eran los más parecidos entre sí en las variables: edad, experiencia en negocios u otro tipo, necesidad de logro, necesidad de afiliación y necesidad de poder y el perfil de personalidad de acuerdo al inventario de personalidad de California (particularmente, elevación general y elevación en las principales áreas). Se puso especial atención a igualar con respecto al puntaje inicial de motivación, dado que la motivación estimulada fue la principal medida de salida del experimento.

El experimento fue conducido sobre un período de dos semanas, que conformaron 8 días reales de trabajo. El día de trabajo estaba compuesto por un promedio de 6 horas. Durante el curso del experimento, se hicieron observaciones diarias y se tomaron lecturas usando cuestionarios y pruebas psicológicas. Esta data fue usada para proveer realimentación a los presidentes, indicándoles la amplitud en la cual ellos lograban los estilos de liderazgo intentados.

Las hipótesis planteadas respecto al clima y motivación elicitada fueron las siguientes:

1. El estilo de liderazgo y clima creados en la organización A (British) estimulará o despertará la necesidad de poder en comparación a los otros dos climas y la fuerza de la necesidad de logro y de afiliación serán reducidas.
2. El estilo de liderazgo y clima creados en la organización B (Balance) despertará la necesidad de afiliación. La necesidad de poder se reducirá y la de logro se verá relativamente no afectada.

3. El estilo de liderazgo y clima creados en la organización C ( Blazer) estimulará la necesidad de logro en comparación a los otros climas y las necesidades de afiliación y poder no serán afectadas.

A continuación en la tabla 4, puede observarse la evolución de los tres climas en las dos semanas del experimento, en cinco de los seis casos las diferencias entre los climas son mayores en la semana dos (indicado por las ratas de F), esto indica que el clima se va diferenciando a través del tiempo, aunque las diferencias entre los tres climas surgieron en la primera administración del cuestionario, lo cual se hizo en el tercer día de simulación.

**Tabla 4: Evolución de los tres climas (Litwin y Stringer, 1968, p.106 )**

Dimensión del Clima	Organización A (British)		Organización B (Balance)		Organización C (Blazer)		F	
	Semana I	Semana II	Semana I	Semana II	Semana I	Semana II	Semana I	Semana II
Estructura	19.8	21.4	13.4	15.1	14.3	16.0	16.1**	20.4**
Responsabilidad	12.6	11.6	13.9	15.3	15.6	16.3	3.0*	15.0**
Riesgo	9.7	8.5	10.3	10.3	11.8	12.4	4.7*	17.8**
Recompensas	18.0	15.7	29.4	27.2	27.7	22.5	39.7**	58.4**
Cordialidad y Apoyo	15.8	14.6	26.8	24.8	22.7	24.2	62.1**	82.2**
Conflicto	9.2	9.6	5.0	5.8	7.1	6.6	23.6**	23.3**

\*p<.05 \*\*p<.01

El clima creado por el presidente de British fue claramente diferente de los otros climas, altamente estructurado, ofrecía escasa oportunidad para la responsabilidad individual, fue conservador, punitivo y no otorgó apoyo. Hubo frialdad y distancia entre la gerencia y los trabajadores y se crearon considerables conflictos entre las personas y el grupo, a pesar de la tendencia del presidente de suprimirlos y eliminarlos.

El clima creado por el presidente de Blazer fue vagamente estructurado. Las fuertes normas de responsabilidad e iniciativa personal fueron desarrolladas y la toma de riesgos fue aceptada. El clima fue recompensante, pero hubo también

críticas y un pobre rendimiento. En líneas generales, el clima de Blazer fue cálido y de apoyo y la norma de cooperación en el equipo de trabajo fue desarrollada. También fue generado un moderado nivel de conflicto.

El clima creado por el presidente de Balance fue también vagamente estructurado, se caracterizó por normas de toma de decisiones democráticas y hubo un fuerte énfasis en la calidez y amistad y en dar recompensas sin críticas ni castigos. Se enfatizó en la cooperación entre personas y dentro del grupo. La percepción de responsabilidad fue alta entre sus empleados pero relativamente baja entre los gerentes de esta empresa.

Los investigadores plantearon que los resultados confirmaron sus hipótesis respecto a que el clima puede ser creado por la influencia del estilo de liderazgo.

Respecto a los principales efectos que el clima tuvo sobre la motivación, las hipótesis fueron evaluadas en el corto plazo y en un plazo mayor de tiempo. Para establecer los efectos a corto plazo, se obtuvieron reportes individuales de los miembros de las tres organizaciones en el segundo, quinto y séptimo día de trabajo, pidiéndoles que describieran brevemente alguno de los más importantes eventos que habían ocurrido en su empresa en los pasados dos días y que relataran como se había comportado la gente del grupo y que describieran algunos de los sentimientos y acciones que hubieran experimentado durante los pasados dos días, identificando los efectos que habían tenido en ellos.

Las respuestas de los participantes fueron analizadas por su contenido de acuerdo a los procedimientos de Atkinson (1958 cp. Litwin y Stringer, 1968), las puntuaciones fueron dadas por analistas de contenido experimentados, quienes desconocían la naturaleza de la investigación y sus hipótesis.

Una serie de pruebas estadísticas muestran que las diferencias entre las tres organizaciones en los niveles de logro y afiliación fue estadísticamente

significativa ( $p < 0,05$ ) para cada uno de los tres puntos de medidas (segundo, quinto y séptimo día). Las diferencias en el nivel de poder fueron estadísticamente significativas en 2 de los puntos de medida (quinto y séptimo día).

Todas las hipótesis respecto a las motivaciones estimuladas en los climas inducidos, fueron confirmadas:

- La organización A elicitó un alto nivel de motivación de poder en la segunda medida (quinto día) y este nivel se mantuvo,
- La organización B elicitó un alto nivel de motivación de poder, distintivamente mayor que el de las otras empresas desde la primera medida (segundo día) y este nivel se mantuvo, y
- La organización C elicitó un alto nivel de motivación de logro desde la primera medida (segundo día) y el nivel se incrementó a lo largo de los 8 días del experimento.

Exponen los autores que al igualar a los participantes en los niveles de motivación, las diferencias ocurridas a partir del segundo día de la simulación son el resultado del impacto inicial de los estilos de liderazgo y del clima que éstos indujeron.

Las hipótesis que planteaban que un determinado clima reduciría o no tendría efecto en determinadas motivaciones no fueron confirmadas:

- Se hipotetizó que la motivación de logro se reduciría en British y no sería afectada en Balance. Los resultados indicaron que el nivel de motivación de logro en British fue bajo inicialmente y en Balance alto. Este hallazgo iba en la dirección hipotetizada, pero en la segunda y tercera medida, el nivel de logro fue igualmente bajo en las dos empresas.
- Se planteó que la motivación de poder se reduciría en Balance y no sería afectada en Blazer. Los resultados mostraron que después de un bajo nivel

inicial en Balance, la motivación de poder fue levemente estimulada y en Blazer tras un alto nivel inicial, luego se redujo. El clima se hizo más orientado al logro y menos orientado hacia el poder.

- Respecto a la motivación de afiliación, se hipotetizó que la necesidad de afiliación se reduciría en British y no se afectaría en Blazer. No hubo diferencias entre los niveles de afiliación en estas empresas, fue consistentemente baja en ambos climas. Esto evidencia que la interacción amistosa en Blazer no fue relacionada a una preocupación por lo afiliativo, sino a una cooperación demandada por las tareas para el logro de objetivos.

Los cambios en las motivaciones “a largo plazo”, fueron basadas en la evaluación de la motivación que hicieron a los participantes semanas antes del experimento a través de la prueba de apercepción temática desarrollada por McClelland en 1961. Hubo un mes entre una aplicación y otra y los cambios en el antes y después se asumirían como debidos a la participación en el experimento, sin embargo el análisis estadístico no fue significativo respecto a las diferencias en las medias, por lo cual ninguna de las hipótesis respecto a los cambios que el clima podría hacer en la motivación fueron confirmadas.

Respecto a los cambios en el estilo de personalidad, se aplicó el test de inventario de personalidad de California dos semanas antes del experimento. No se hicieron hipótesis respecto a estos cambios. El análisis de los cambios reveló que tres escalas cambiaron a un 0,05 nivel de significación: aceptación propia, colectividad y responsabilidad.

La aceptación propia evalúa factores como la serenidad, espontaneidad y confianza en sí mismo y en la interacción social. Altas puntuaciones reflejan personas que tienden a ser abiertas, agresivas, persuasivas y seguras de sí mismas. Puntuaciones bajas indican personas más conservadoras, convencionales, algo pasivas y metódicas (Gough 1957 cp. Litwin y Stringer, 1968). Para los empleados de las tres empresas esta escala puntuó sobre el

promedio, sin embargo los miembros de British y Blazer mostraron evidencia de una reducción de su aceptación propia (F 2,82, p<0,10).

La colectividad expresa el grado en el cual una persona reacciona y responde de acuerdo al patrón común en la prueba, es una escala basada en la cultura. Altas puntuaciones reflejan personas dependientes, moderadas, discretas, pacientes y sinceras, manifestando sentido común y buen juicio. Bajas puntuaciones indican impaciencia, agitación, reflejan personas astutas, engañosas y conflictivas internamente (Gough, 1957 cp. Litwin y Stringer, 1968). El puntaje medio en Blazer y Balance se ubicó muy cercano al promedio y las puntuaciones de British disminuyeron (F 3,68, p<0,05). Los miembros de British demostraron cambios que pueden considerarse insanos, reflejando estilos de personalidad menos pacientes y dependientes y más engañosos y conflictivos.

La escala de responsabilidad mide fiabilidad, disposición consciente y temperamento. Altas puntuaciones se interpretan como personas concienzudas exhaustivas, progresistas, independientes y con recursos propios. Bajas puntuaciones reflejan malhumor, pereza e inmadurez (Gough, 1957 cp Litwin y Stringer, 1968). Blazer mostró un incremento, donde British y Balance mostraron reducción en los puntajes ( F 2,93, p<0,10).

Los restantes resultados considerados en el estudio rendimiento y satisfacción pueden observarse en la tabla resumen de resultados.

**Tabla 5: Resumen de resultados**

	<b>Organización A (British)</b>	<b>Organización B (Balance)</b>	<b>Organización C (Blazer)</b>
<b>Motivación y Personalidad</b>			
<i>Motivación elicitada</i>	Alta necesidad de Poder	Alta necesidad de Afiliación	Alta necesidad de logro
<i>Cambios en el estilo de Personalidad</i>	Declinación de la propia aceptación y responsabilidad	Ligera declinación de la responsabilidad	Declinación en la aceptación personal e incremento en la responsabilidad
<b>Satisfacción con el Empleo</b>			
Satisfacción general	Baja	Alta	Alta
Actitudes hacia el grupo	Cerrados ante otros, independientes, rebeldes	Muy abierto a otros, mutuamente dependientes	Abierto a otros, mutuamente dependientes

<b>Rendimiento</b>			
<i>Innovación</i>	Baja	Moderada	Alta
<i>Productividad</i>	Baja	Baja	Alta

Nota: Los efectos resumidos son estadísticamente significativos a un nivel ( $p < .05$ ), en algunos casos los efectos tuvieron una significancia ( $p < 0,10$ ) son incluidos si corroboran otros datos.

Aunque tuvieron algunas diferencias, los investigadores encontraron resultados que apoyan sus planteamientos respecto a la relación entre el estilo de liderazgo, el clima, la motivación, satisfacción y el rendimiento, aportando evidencia de la validez de constructo.

En la presente investigación, se asumirá esta postura teórica respecto al clima organizacional, las razones de esta escogencia son las siguientes:

- El modelo que ofrecen los autores, permite concebir al clima como la percepción que las personas tienen de su ambiente de trabajo, estableciendo su relación con la motivación, la conducta de los empleados y los resultados organizacionales.
- Se ubica entre las teorías que consideran al clima como la medida perceptiva de los atributos organizacionales referida por James y Jones (1974, cp. Brunet, 1987), planteamiento considerado por Brunet (1987) como la postura más adecuada soportado en los argumentos previamente referidos.
- También puede concluirse que esta teoría corresponde a la señalada por Silva (1992) como una percepción molar, en el sentido de que el clima va a significar una interacción entre la persona y su situación laboral, postura que aunque parte del individuo considera al clima como distinto a él y aporta conocimientos respecto a la organización.
- Los autores desarrollaron un instrumento (conocido como forma B), ampliamente conocido en Venezuela que ha sido utilizado en diversas investigaciones, entre las cuales se encuentra la tesis realizada por Formica y Millán (1994), quienes refirieron una confiabilidad a través de

alpha de Cronbach de 0,87. Por otra parte, Sommer y cols. (1996) refieren haber obtenido un alpha de 0,89. Este instrumento forma B fue reducido a 24 ítemes (Stringer,2002), de acuerdo al análisis realizado en esta investigación respecto a su confiabilidad y validez, la forma reducida es más ventajosa que la forma B, decidiéndose su utilización, como se verá más detalladamente en el apartado metodológico.

- Los autores reportan estudios que otorgan validez al instrumento y al modelo, de los cuales el más importante ya fue referido.

## MARCO METODOLÓGICO

### PROBLEMA

¿ El clima organizacional predice el compromiso con la organización?

### HIPÓTESIS

#### Hipótesis General

Se espera que el clima organizacional prediga el compromiso con la organización. Por lo tanto, a medida que el clima sea más favorable será mayor el compromiso de los empleados con la empresa.

#### Hipótesis Específicas

1. Se espera que el clima organizacional prediga el compromiso afectivo, a medida que el clima organizacional sea más favorable será mayor el compromiso afectivo de los empleados con la empresa.
2. Se espera que el clima organizacional prediga el compromiso normativo, a medida que el clima organizacional sea más favorable será mayor el compromiso normativo de los empleados con la empresa.
3. Se espera que el clima organizacional prediga el compromiso de continuidad, a medida que el clima organizacional sea más favorable será mayor el compromiso de continuidad de los empleados con la empresa.

### VARIABLES

#### CLIMA ORGANIZACIONAL (Variable predictora)

##### Definición conceptual

“Conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en ese ambiente y que se asume influyen en la motivación y en la conducta” (Litwin y Stringer, 1968, p.1).

## **Definición Operacional**

- Puntaje global (media) obtenido en el instrumento de Clima Organizacional desarrollado por Litwin y Stringer (1968) y modificado por Stringer (2002). Los puntajes cercanos al valor “cuatro” indican un clima organizacional favorable y los puntajes cercanos a “uno”, un clima organizacional desfavorable.

## **DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (Variables predictoras)**

### **Definiciones conceptuales**

#### **Estructura**

Refleja “el sentimiento de los empleados de estar bien organizados y tener definiciones claras de sus roles y responsabilidades” (Stringer, 2002, p.10). Refiere también la claridad respecto a quien tiene la autoridad formal para tomar decisiones.

#### **Estándares de Desempeño**

Referido al “sentimiento de presión por mejorar el rendimiento y el grado de orgullo que los empleados tienen al hacer un buen trabajo” (Stringer, 2002, p.11).

#### **Responsabilidad**

“Refleja los sentimientos de los empleados de ser sus propios jefes y no tener que chequear doblemente sus decisiones con otros”.(Stringer, 2002, p.11). Incluye además la toma de riesgos y la resolución de los problemas por el propio empleado.

#### **Recompensas**

“Indica el sentimiento del empleado de ser bien recompensado por el trabajo bien hecho. Esta es una medida del énfasis colocado en las recompensas versus las críticas y castigos.” (Stringer, 2002, p.11).

## **Apoyo**

“Refleja el sentimiento de confianza y apoyo mutuo que prevalece dentro del grupo de trabajo” (Stringer, 2002, p.11).

El instrumento modificado (Stringer, 2002) consta de una sexta dimensión llamada **compromiso**, definida como “el sentimiento de orgullo de pertenecer a la organización y el grado de compromiso con los objetivos de la empresa” (p.11). Esta dimensión no fue incluida en el presente estudio dado que conforma la misma variable criterio de esta investigación.

## **Definición Operacional**

- Puntaje obtenido (media) en cada una de las sub-escalas que conforman el instrumento desarrollado por Litwin y Stringer (1968) y modificado por Stringer (2002). Los puntajes cercanos al valor “cuatro” indican que la dimensión es favorable y los puntajes cercanos a “uno”, que la misma es desfavorable.

## **COMPROMISO ORGANIZACIONAL (Variable criterio)**

### **Definición conceptual**

“Es un estado psicológico que a) caracteriza la relación de los empleados con la organización, y b) tiene implicaciones en la decisión de continuar siendo miembro de la organización” (Meyer y Allen, 1991 cp. Meyer y Allen, 1997, p. 11). A su vez, este estado puede ser definido como tres componentes de compromiso:

**Compromiso Afectivo** “referido a la identificación, involucramiento y enlace emocional que el individuo tiene con la organización. ( p.11).

**Compromiso de Continuidad**, “basado en la conciencia del empleado respecto a los costos asociados a dejar la empresa”. ( p.11)

**Compromiso Normativo**, “refleja un sentimiento de obligación respecto a continuar empleado en la organización”. ( p.11)

### **Definición operacional**

Puntaje promedio obtenido en cada una de las escalas del instrumento de compromiso desarrollado por Meyer y Allen (1990;1991 cp. Meyer y Allen, 1997) y modificado por Meyer, Allen y Smith (1993 cp. Meyer y Allen, 1997), siendo éstas compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad. Los puntajes cercanos al valor “siete” indican un alto nivel de compromiso (afectivo, normativo y de continuidad, según sea el caso) y los puntajes cercanos a “uno”, reflejan un bajo nivel.

### **NIVEL DEL CARGO (Variable de control)**

#### **Definición conceptual**

“Rango o puesto definido que el empleado ocupa dentro de la jerarquía de la organización “(Arráez y Linares, 1997, p.72).

#### **Definición operacional**

Respuesta escrita por el participante en la hoja de datos demográficos respecto al *tipo de nómina* al que pertenece dentro de la empresa, de acuerdo a las siguientes categorías establecidas por la organización:

1=**Diaria**: Obrero sin capacitación, quien opera directamente en los procesos productivos de la empresa, amparado por la contratación colectiva.

2=**Menor**: Obrero con capacitación artesanal, quien opera directamente en los procesos productivos de la empresa, amparado por la contratación colectiva y/o personal de oficina en tareas de apoyo del nivel inicial.

3=**Mayor**: Personal con formación específica, técnica o universitaria que ejecuta un cargo de supervisor, profesionales base, artesanos especialistas o secretarias.

4=**Ejecutiva**: Personal profesional que ejecuta cargos de nivel supervisorio a nivel medio o de especialistas, considerados por la empresa como personal de confianza.

5=**Gerencial** : Personal profesional de confianza y de dirección de alto nivel.

## **NIVEL EDUCATIVO (Variable de control)**

### **Definición conceptual**

“Fase o etapa del sistema educacional con unos objetivos y tipo de estudios que le caracterizan” (El pequeño Larousse, 1996, p.713).

### **Definición operacional**

Respuesta escrita por el participante en la hoja de datos demográficos relativa al grado de estudios formales alcanzado al momento de la aplicación de los Instrumentos, de acuerdo a las siguientes categorías:

1=Primaria Completa

2=Bachiller/Técnico Medio

3=TSU/Tecnólogo

4=Licenciados/Ingenieros

5=Postgrado

## **ANTIGÜEDAD (Variable de control)**

### **Definición conceptual**

“Tiempo que la persona ha estado al servicio de la compañía”(Werther y Davis, 1987, p.141)

### **Definición operacional**

Respuesta escrita por el participante en la hoja de datos demográficos respecto al número de años que tiene laborando en la empresa, de acuerdo a las siguientes categorías:

1= 0-5años

2= 6-11 años

3= 12-17 años

4= 18 en adelante

## **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Tomando en cuenta los planteamientos de Kerlinger (1988) es una investigación no experimental dado que “ es una indagación empírica y sistemática en la cual el

científico no tiene un control directo sobre las variables independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables”. Así mismo, al no intervenir directamente, las inferencias respecto a las relaciones establecidas entre las variables se hacen “a partir de la variación concomitante de las variables dependientes e independientes” (p.394).

Por otra parte, es un estudio de campo, debido a que esta dirigida a descubrir relaciones entre variables en estructuras sociales reales de forma sistemática, en este caso específico, en una empresa que conforma el contexto natural de ocurrencia de las variables a estudiar (Kerlinger, 1988).

### **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de diseño de la investigación, entra en el grupo de las no experimentales de acuerdo a la clasificación de Hernández, Fernández y Batista (1997) dado que como antes mencionamos, el investigador observa la ocurrencia de las variables en la realidad sin manipularlas y reporta lo encontrado. Así mismo dentro de las no experimentales, es una investigación transeccional-correlacional, debido a que la información es recolectada a través de cuestionarios en un momento único, y se describe la relación encontradas entre la variable predictora clima organizacional y la variable criterio compromiso organizacional.

### **POBLACIÓN**

El estudio se llevó a cabo en una empresa básica dedicada a la producción y comercialización de Alúmina, perteneciente a la Corporación Venezolana de Guayana. La población está conformada por 1524 personas que constituyen la nómina total de esta empresa básica, distribuidas de acuerdo al tipo de nómina, como se observa en la Tabla 6.

**Tabla 6: Distribución de la población por tipo de Nómina**

<b>Tipo de Nómina</b>	<b>Población</b>
Diaria	231
Menor	281
Mayor	866
Ejecutiva	127
Gerencial	19
<b>Total</b>	<b>1524</b>

Fuente: Datos proporcionados por la empresa a Noviembre 2001

### **MUESTRA**

La determinación del tamaño de la muestra fue realizada, utilizando la formula planteada por Sierra (1991) considerando un error muestral de 0,05 y una confiabilidad del 95%.

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + (z^2 * p * q)}$$

Fórmula donde:

N= tamaño de la población

n= tamaño de la muestra

p= probabilidad de éxito

q= probabilidad de fracaso

e= error de estimación, porcentaje del riesgo que se asume en cuanto a la representatividad de la muestra seleccionada

z= valor tipificado del nivel de confianza del 95%

En la presente investigación, los valores correspondientes son los siguientes:

N=3134

p=0,5

q=0,5

e=0,05

z= 1,96 correspondiente a un 95% de confiabilidad

$$n = \frac{1.96^2 * 1524 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (1524-1) + (1.96^2 * 0.5 * 0.5)} = 307$$

De este modo, el tamaño de la muestra es de 307 participantes y se sumó a la misma el 10% a fin de prever la mortalidad muestral.

A objeto de distribuir el tamaño de la muestra en forma proporcional al tamaño del estrato considerado, se realizó un muestreo estratificado con afijación proporcional con reemplazo (Hernández y cols,1997). La estratificación se realizó sobre el tipo de nómina, la cual ha sido incorporada al estudio como variable de control.

Para calcular la fracción del estrato (fh), se utilizó el método propuesto por Hernández y cols (1997). La fracción de muestreo se obtuvo dividiendo el tamaño de la muestra por la población total, dando un resultado de 0,2014.

El calculo de la muestra quedó estratificado de la siguiente forma:

<b>Tipo de nómina</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra (población*fh)</b>
Diaria	231	48
Menor	281	57
Mayor	866	174
Ejecutiva	127	30
Gerencial	19	4
<b>Total</b>	<b>1524</b>	<b>307</b>

Una vez calculada la muestra, la selección de los participantes al estudio se enmarca dentro de la clase “muestreo no probabilístico” (Kerlinger, 1988, p.135), es decir que los participantes no tuvieron la misma probabilidad de resultar seleccionados para formar parte de la misma. Es decir, que se obtuvo la muestra

de forma accidental, “resultando las unidades escogidas producto de circunstancias fortuitas” (Sabino, 1980, p.122), cumpliéndose las cuotas de cada estrato mediante el uso de la muestra disponible.

## **INSTRUMENTOS**

### **Instrumento de Compromiso de Meyer y Allen (1997)**

Meyer y Allen (1997) iniciaron sus investigaciones en el año 1984 como un intento para ilustrar cómo las inconsistencias en la conceptualización y medida del compromiso pueden interferir en el entendimiento de este proceso. A partir de sus hallazgos, establecieron el modelo de los tres componentes del compromiso: afectivo, de continuidad y normativo. ( Allen y Meyer, 1990; Meyer y Allen, 1991 cp. Meyer y Allen, 1997).

El desarrollo del instrumento estuvo basado en los principios de construcción de escalas delineado por Jackson en 1970 (cp. Meyer y Allen, 1997), se usaron las definiciones de los tres componentes para desarrollar un grupo inicial de ítemes que fueron administrados a una muestra de hombres y mujeres (distribuida equitativamente en cuanto al género) que trabajaban en diferentes ocupaciones y organizaciones.

La inclusión de los ítemes en las escalas fue realizada sobre la base de una serie de reglas de decisión que tomaron en cuenta la distribución de las respuestas en una escala de acuerdo-desacuerdo de 7 puntos para cada ítem, las correlaciones de los ítemes de la escala, redundancia del contenido y el deseo de incluir ítemes positivos o negativos.

Cada una de las 3 escalas resultantes de este proceso, estuvo comprendida por 8 ítemes conformando un instrumento de 24 ítemes. Posteriormente, los autores realizaron modificaciones en las escalas para reducirlas y para mejorar la correlación encontrada entre el compromiso afectivo y el normativo, quedando conformadas cada una de las tres escalas por seis ítemes y el instrumento por 18

(Meyer, Allen y Smith, 1993 cp. Meyer y Allen, 1997). Este instrumento conformado por 18 ítemes fue el utilizado para la presente investigación.

Respecto a la **Confiabilidad**, Allen y Meyer (1996) refieren una tabla de medidas de consistencia interna obtenidas a través de alpha de Cronbach, en la cual el promedio de la escala de compromiso afectivo fue 0,85, la escala de continuidad obtuvo 0,79 y la de normativo 0,73. La mayoría de las medidas excede el 0,70.

McGee y Ford (1987) realizaron un estudio de las escalas de compromiso afectivo y de continuidad en dos muestras y la confiabilidad obtenida a través de alpha de Cronbach fue de 0,88 y 0,84 para la primera y de 0,73 y 0,74 para la segunda. Por otra parte, Dunham y cols. (1994) quienes revisaron 9 muestras, reportaron rangos de coeficientes alpha de 0,73 a 0,81 para el compromiso afectivo, de 0,67 a 0,78 para el compromiso normativo y de 0,54 a 0,75 para el compromiso de continuidad.

Respecto a la **confiabilidad test-retest**, el compromiso afectivo obtuvo correlaciones entre 0,38 y 0,94, el compromiso normativo entre 0,61 y 0,73 y el compromiso de continuidad entre 0,44 y 0,72. Allen y Meyer (1996) plantean que dicha confiabilidad está en un rango aceptable y consistente con los datos reportados en medidas comparables, como el compromiso medido a través de la escala de Mowday, Steers y Porter (1979 cp. Allen y Meyer, 1996).

Allen y Meyer (1996), además indican que la confiabilidad más baja era aquella donde se media el compromiso el primer día de trabajo (Vanderberg y Self, 1993 cp. Allen y Meyer, 1996) lo cual atribuyen a la dificultad del empleado para responder a los planteamientos cuando casi no tenían experiencia con la empresa. Así mismo, las consistencias más altas fueron halladas cuando las medidas fueron tomadas en la última parte del primer año de trabajo, lo cual indican es similar a lo encontrado con otras medidas de actitudes y puede reflejar la estabilización de la

actitud que ocurre cuando el empleado posee más experiencia con la organización (Mowday, Porter y Steers, 1982 cp Allen y Meyer, 1996).

Con relación a la **validez**, como referimos en el marco teórico, Meyer y Allen (1996), McGee y Ford (1987), Hackett y cols. (1994) y Dunham y cols. (1994) realizaron análisis factorial de las escalas de compromiso afectivo, normativo y de continuidad y concluyeron que son constructos distintos entre sí, cuyos ítemes realizan contribuciones en tres factores diferentes.

Por otra parte, el análisis factorial realizado por McGee y Ford (1987) y Dunham y cols. (1994), además reflejan que es posible distinguir dos dimensiones en el compromiso de continuidad en la escala original de 8 ítemes: una relativa a los sacrificios personales que involucra para el empleado dejar la empresa y otro relativo a la escasez de alternativas laborales.

Al respecto, Allen y Meyer (1990 cp. Allen y Meyer, 1996) realizaron un análisis factorial y encontraron que el modelo obligado de dos factores para el compromiso de continuidad era mejor que el unidimensional, pero que este último también era bueno. Allen y Meyer (1996) concluyen que el modelo de los dos factores provee un mejor ajuste para los datos, sin embargo argumentan que a través de los estudios la superioridad de éste es modesta y los dos factores están altamente relacionados (0,81). Consideran que este tema debe seguir estudiándose.

Así mismo, indican que la escala de compromiso afectivo de Mowday y cols. (1979 cp. Allen y Meyer, 1996) correlacionó significativamente con la escala de compromiso afectivo, lo cual provee evidencia de la validez convergente de la primera dado que el instrumento de Mowday y colaboradores es muy reconocido en la literatura sobre compromiso y es sabido que mide el compromiso llamado actitudinal o afectivo (Mathieu y Zajac, 1990).

Allen y Meyer (1996) reportan también que el instrumento de Mowday y colaboradores no correlacionó con la escala de compromiso de continuidad, lo

cual genera información de su validez divergente. Respecto a la escala de compromiso normativo encontraron que ésta también correlacionaba con la escala de compromiso afectivo de Mowday y cols. de 1979, indicando algún grado de solapamiento entre las escalas de compromiso afectivo y normativo. Los cambios referidos realizados al instrumento que llevaron cada escala de 8 a 6 ítemes, buscaban también reducir el solapamiento entre las escalas normativo y afectivo, sin embargo éste no ha sido del todo resuelto (Meyer y Allen, 1993 cp. Meyer y Allen, 1997).

Dunham y cols (1994) también plantearon que el cuestionario de Mowday y cols. de 1979, conformó un factor junto al compromiso afectivo y que surgieron dos factores claramente distintos para el compromiso normativo y de continuidad, lo cual provee evidencia de la validez convergente de la escala de compromiso afectivo y divergente para las dos restantes.

Allen y Meyer (1996) hicieron también una revisión de las variables relacionadas con los tres componentes buscando determinar la validez de constructo con la evidencia recabada para el momento, la información obtenida expuesta antes en esta investigación en el apartado teórico, conllevó a los investigadores a concluir que el patrón general de relaciones era el esperado otorgando validez al modelo, aunque reconocen la necesidad de continuar investigando al respecto.

Dunham y cols. (1994) concluyeron también que sus resultados ofrecen fuerte apoyo a las tres dimensiones del compromiso, agregando que “estas conclusiones se basan en análisis factorial confirmatorio y en los patrones de relación observados entre las dimensiones y una variedad de antecedentes”. Sin embargo, a partir de las dificultades encontradas con las sub-dimensiones que referimos en el apartado de los antecedentes de este componente, recomendaron refinar las sub-dimensiones porque la consistencia y dirección de las relaciones con otros constructos varía como una función de las mismas.

## **Instrumento de Clima Organizacional**

El Instrumento de Clima Organizacional que ha sido utilizado en esta investigación, fue construido por Litwin y Stringer y publicado por la división de investigación de la escuela de negocios de la Universidad de Harvard en el año 1968 (forma B) y modificado posteriormente por Stringer (2002).

Está conformado por 24 ítemes que constituyen afirmaciones cerradas respecto a la organización y que conforman los indicadores de 6 dimensiones del clima referidas previamente: estructura, responsabilidad, reconocimiento, estándares de desempeño, apoyo y compromiso.

Es una escala tipo Likert de 4 posibilidades de respuesta: Definitivamente de acuerdo, Inclinado hacia el acuerdo, inclinado hacia el desacuerdo y Definitivamente en desacuerdo. Los ítemes se clasifican en positivos o negativos, los positivos son calificados como 4,3,2,1 y los negativos como 1,2,3,4 lo cual indica que a medida que la puntuación sea más alta, más favorable será la percepción del clima.

El cuestionario de clima de estos autores se desarrolló a partir del modelo de motivación, clima y conducta motivacional planteado por los autores, a partir de la teoría de McClelland y el modelo de Atkinson de Motivación.

Inicialmente, recolectaron material descriptivo del ambiente organizacional, distribuyeron cuestionarios alrededor de 25 gerentes y personal especialista en diversos departamentos de la General Electric, y alrededor de 20 hombres con experiencia en otros tipos de organización, como militares e investigadores.

Posteriormente, analizaron las respuestas e identificaron 44 ítemes que consideraron posibles planteamientos para el cuestionario inicial. A continuación, sometieron a 3 jurados con experiencia en análisis de contenido la evaluación de estos 44 ítemes y su inclusión en categorías o dimensiones, lo cual produjo un

primer cuestionario de 31 ítemes pertenecientes a seis dimensiones: estructura, responsabilidad, riesgo, recompensas, cordialidad-apoyo y conflicto.

Este instrumento fue evaluado en términos de la consistencia de las escalas e independencia de las mismas en la escuela de negocios de Harvard con una muestra de 66 estudiantes y fue utilizado en otros dos estudios donde se buscaba conocer la relación entre el clima organizacional y la motivación planteada en su modelo.

Litwin y Stringer (1968) refieren que encontraron un grado razonable de consistencia entre los ítemes agrupados en cada dimensión, aunque las escalas responsabilidad y conflicto fueron menos consistentes que las restantes. También encontraron un solapamiento grande, las escalas responsabilidad y riesgo estuvieron fuertemente relacionadas y ambas correlacionaron alto con la escala recompensas. Así mismo, la escala conflicto se encontró fuertemente relacionada con cordialidad-apoyo. El solapamiento más importante se encontró entre la escala recompensas y cordialidad-apoyo, por lo cual decidieron desechar y reescribir algunos ítemes para hacerlos más específicos.

Decidieron también separar cordialidad de apoyo, separando la calidez de las relaciones y amistad de la medida del apoyo y aliento relativo a las tareas. Adicionaron dos nuevas escalas, estándares e identidad, la primera relativa al énfasis de la gerencia en alcanzar altos estándares de excelencia en el rendimiento o realizaciones de los empleados. La segunda se refiere al sentimiento de involucramiento y pertenencia hacia la organización y hacia un espíritu de cuerpo. Estos cambios produjeron el instrumento de clima llamado por los investigadores forma B compuesto 50 ítemes correspondientes a las dimensiones: estructura, estándares de desempeño, responsabilidad, apoyo, recompensas, cordialidad, riesgo, tolerancia al conflicto e identificación.

Al utilizar esta forma B, encontraron que la consistencia de las escalas mejoró considerablemente. La escala de estándares presentó algunos problemas que los investigadores consideraron que podrían mejorar posteriormente re-escribiendo algunos ítemes. La escala conflicto mostró la consistencia más pobre y las respuestas abiertas mostraron que la gente se refería más a la existencia de conflictos que al manejo que se hacía de los mismos, por lo cual decidieron desecharla.

Revisaron también la independencia de las escalas y encontraron que el solapamiento que encontraron en la forma anterior, se mantuvo y mostró una fuerte relación entre cordialidad, identidad y apoyo, concluyeron que éstas escalas podrían ser combinadas para medir una dimensión común del clima.

En estudios posteriores realizados por otros investigadores, Sommer, Bae y Luthans (1996) plantearon que las sub-escalas tenían algunos problemas psicométricos, recomendando el uso del instrumento como una escala global.

Posteriormente, Stringer (2002) refiere que el instrumento fue modificado, eliminándose las escalas cordialidad, riesgo y conflicto (escala que ya en el 1968 habían decidido eliminar, pero que se mantuvo en la forma B). Stringer (2002) señala que de los 24 ítemes que conforman el instrumento actual, la mayoría corresponden al instrumento forma B, es decir son idénticos al original. Al revisar ambos instrumentos (Anexo A) se constata que 22 de ellos son originales, uno de ellos pertenecía a la escala identificación y fue pasado a la escala apoyo (yo siento que soy miembro de un equipo que funciona bien) y se construyeron dos ítemes nuevos para la escala compromiso, que mantuvo dos ítemes originales de la escala que antes se llamaba identificación.

Respecto a la **confiabilidad**, el instrumento en su forma B, ha sido utilizado en diversas investigaciones realizadas en la Universidad Católica Andrés Bello y en la Universidad Central de Venezuela. Entre estas investigaciones se encuentran los

estudios desarrollados por Roa y Narváez (1996) quienes señalaron una alpha de cronbach de 0,83; Barboza y Da Silva (1996) reportaron un alpha de 0,91 y posteriormente, Bermúdez y De Freitas (1999) obtuvieron un índice de 0,85.

Por otra parte, Sommer y cols. (1996) utilizaron el instrumento (forma B) en una investigación ya referida en el marco teórico reportando un alpha de Cronbach de 0,89.

No poseemos datos de la confiabilidad del instrumento reducido, posteriormente se informará la obtenida en esta investigación.

En cuanto a la **validez**, Litwin y Stringer (1968) reportaron respecto a las fases de construcción del instrumento de clima, que sus ítemes originales habían sido sometidos a jueces para determinar su permanencia en el instrumento y su inclusión en cada una de las dimensiones originales, lo cual supone el establecimiento de la validez de contenido de los mismos.

Litwin y Stringer (1968) refieren en su monografía diversos estudios que buscaban conocer de forma aproximada la validez de su modelo, planteando que habían encontrado correlaciones significativas entre el clima organizacional ideal de estudiantes y su patrón de motivos, medidos a través de una prueba de apercepción temática. Sin embargo, el estudio más importante de validez está conformado por el estudio experimental que referimos en el marco teórico, cuyos resultados confirmaron la mayoría de las hipótesis de su modelo de clima organizacional.

### **PRUEBA PILOTO**

Inicialmente, se obtuvieron los instrumentos de libros publicados por los autores (Meyer y Allen, 1997; Litwin y Stringer, 1968); luego se realizó la traducción de ambos y ésta fue cotejada con tres expertos del área de Desarrollo Organizacional, a objeto de realizar una traducción acorde a las definiciones conceptuales de las escalas.

La aplicación de los instrumentos se realizó en otra empresa de la Corporación Venezolana de Guayana, donde se solicitó autorización al área de Recursos Humanos y la investigadora solicitó a distintas personas que participaran en la misma indicando el objetivo académico perseguido, por lo cual la muestra fue accidental, es decir, se usó la muestra disponible. Sin embargo, la investigadora invitó a personas de distinto nivel para tratar de asegurar que hubiera representación de cada uno de los tipos de nómina de la empresa, variable de acuerdo a la cual se estratificó la muestra de investigación y que ayudaría a contar con distintos niveles educativos para revisar la comprensión de los ítemes en todos los niveles.

En las tablas siguientes puede observarse la distribución de la muestra piloto por antigüedad, tipo de nómina y nivel educativo.

**Tabla 7. Frecuencia de la Variable Antigüedad**

**Tabla de frecuencia ANTIGUED**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	8	11,1	11,1	11,1
	2,00	44	61,1	61,1	72,2
	3,00	15	20,8	20,8	93,1
	4,00	5	6,9	6,9	100,0
	Total	72	100,0	100,0	
Total		72	100,0		

Tal como podemos observar, la mayoría se ubica en las categorías 2 (entre 6 y 11 años de antigüedad) y la 3 (entre 12 y 17 años), lo cual refleja una distribución similar a la de la población de la empresa, donde de acuerdo a los comentarios recibidos de parte de Recursos Humanos, ha habido una menor incorporación de personal en los últimos años y una baja rotación del personal.

**Tabla 8. Frecuencia de la Variable Nivel Educativo**

**Tabla de frecuencia EDUCACIÓ**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	13	18,1	18,1	18,1
	2,00	20	27,8	27,8	45,8
	3,00	15	20,8	20,8	66,7
	4,00	23	31,9	31,9	98,6
	5,00	1	1,4	1,4	100,0
	Total	72	100,0	100,0	
Total		72	100,0		

Respecto a la educación, tuvimos una representación de cada grupo, siendo el menor la categoría 5 (Post-grado), sin embargo, éste no conforma un nivel común en la empresa, donde como podemos ver reflejado en la muestra prevalecen quienes se ubican en las categorías 2 (Bachilleres) y 4 (Ingenieros-Licenciados). El grupo de la categoría 1 (primaria) lo encontramos en la planta industrial y en baja frecuencia en otras áreas de la empresa, en general este nivel de formación no es común dentro de la empresa.

**Tabla 9. Frecuencia de la Variable Nivel del Cargo (tipo de nómina)**

**Tabla de frecuencia NÒMINA**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	10	13,9	13,9	13,9
	2,00	18	25,0	25,0	38,9
	3,00	38	52,8	52,8	91,7
	4,00	5	6,9	6,9	98,6
	5,00	1	1,4	1,4	100,0
	Total	72	100,0	100,0	
Total		72	100,0		

De acuerdo al tipo de nómina, la mayoría pertenece a la categoría 3 (nómina Mayor), seguida de la categoría 2 (nómina menor) aunque no de cerca. Esta distribución es similar a la de la población de la empresa donde se obtuvo la

muestra de investigación, tal como puede observarse en la tabla 3, reflejada en páginas anteriores.

La aplicación realizada nos permitió obtener los índices de confiabilidad (consistencia interna) a través del alpha de Cronbach. En la escala de compromiso de continuidad, compuesta por 6 ítems fue de 0,4694. Al revisar la correlación de cada ítem con el total de la escala, se identificaron 3 ítems cuyas correlaciones eran bajas, los cuales se muestran sombreados en la tabla 10, donde se reflejan los estadísticos de la escala.

**Tabla 10. Estadísticos de la escala Compromiso de Continuidad**

Ítems	Media de la escala si el ítem es borrado	Variación de la escala si el ítem es borrado	Correlación corregida del ítem y el total de la escala	Alpha si el ítem es borrado
1	22.8472	36.1031	-.0168	.5569
3	21.3841	29.2982	.3199	.3764
4	21.0647	32.4436	.1636	.4614
5	23.3564	26.9426	.4182	.3138
16	22.4953	31.4898	.1977	.4440
17	21.7453	28.2924	.3724	.3458

Aún cuando, el ítem 1 fue el único que de ser borrado, aumentaría el alpha de la escala, se decidió mantenerlo y modificar su redacción junto a los ítems 4, 5 y 16 debido a la frecuencia en la cual fueron considerados mal redactados, los cambios realizados se muestran a continuación:

**Tabla 11. Ítems originales y modificaciones de la escala C. de Continuidad**

Ítems	Redacción original	Cambios realizados
1	Si yo no hubiera invertido tanto de mí mismo (a) en esta organización, consideraría trabajar en otra parte	Si yo no hubiera puesto tanto de mí mismo (a) en esta empresa, consideraría trabajar en otra parte
4	Permanecer en esta organización actualmente es un asunto tanto de necesidad, como de deseo	Quedarme en la empresa actualmente, es un asunto tanto de necesidad económica como de deseo personal
5	Si renunciara a esta organización, pienso que tendría muy pocas opciones o alternativas	Si renunciara a esta organización, pienso que tendría muy pocas oportunidades laborales que considerar
16	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta	Una de las pocas consecuencias negativas de renunciar a esta empresa,

	organización, sería la escasez de alternativas	sería la escasez de oportunidades laborales
--	--	---

La escala de compromiso normativo, alcanzó un Alpha de 0,6559, la revisión de los estadísticos de la escala, nos permitió identificar el ítem 10 cuya eliminación, permitiría el aumento del alpha de la misma, seguidamente, pueden observarse los estadísticos de la escala en la tabla 12.

**Tabla 12. Estadísticos de la escala Compromiso Normativo**

Ítemes	Media de la escala si el ítem es borrado	Variación de la escala si el ítem es borrado	Correlación corregida del ítem y el total de la escala	Alpha si el ítem es borrado
2	26.9031	31.5251	.3499	.6324
7	27.7225	27.1845	.5352	.5487
8	25.3197	39.0913	.4323	.6261
10	26.5556	35.6021	.2419	.6660
11	27.4031	27.9044	.5085	.5617
13	25.5420	38.5869	.4468	.6210

Este ítem 10 también fue considerado confuso, como los ítemes 2 y 11 por lo cual fueron modificados para mejorar su comprensión.

**Tabla 13. Ítemes originales y modificaciones de la escala C. Normativo**

Ítemes	Redacción original	Cambios realizados
2	Aunque fuera ventajoso para mí, siento que no es correcto, renunciar a esta organización ahora	Siento que sería incorrecto renunciar a esta organización ahora, aunque hacerlo fuera ventajoso para mí
10	No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual	No siento ninguna obligación de permanecer trabajando en esta empresa
11	Yo no renunciaría a mi organización ahora, porque me siento obligado con la gente que trabaja en ella	Yo no renunciaría a la empresa ahora, porque tengo un sentimiento de obligación con la gente que trabaja aquí

Respecto a la escala de compromiso afectivo, obtuvo un alpha de 0,80, en la tabla 14 se reflejan los estadísticos obtenidos.

**Tabla 14. Estadísticos de la escala Compromiso Afectivo**

Ítemes	Media de la escala si el ítem es borrado	Variación de la escala si el ítem es borrado	Correlación corregida del ítem y el total de la escala	Alpha si el ítem es borrado
6	30.7778	26.5415	.4858	.8026
9	29.8333	31.5493	.5735	.7755
12	29.7500	31.7394	.5215	.7831
14	30.0139	26.7745	.7054	.7377
15	30.0417	26.2377	.6918	.7394
18	30.0000	29.6338	.4774	.7912

Se decidió modificar los ítemes 6, 12 y 18, a partir de las realizadas por los participantes, a continuación pueden observarse los cambios.

**Tabla 15. Ítemes originales y modificaciones de la escala C. Afectivo**

Ítemes	Redacción original	Cambios realizados
6	Sería muy feliz, si trabajara el resto de mi vida en esta organización	Sería muy feliz si dedicara el resto de mi vida laboral a esta organización
18	No me siento emocionalmente vinculado con esta empresa	No me siento afectivamente unido a esta empresa
12	Esta empresa tiene para mí, un alto grado de significación personal	Esta Empresa significa mucho para mí

### **Instrumento de Clima Organizacional**

El instrumento de Clima Organizacional global (forma B) obtuvo un alpha de Cronbach de 0,7435 y presentó un grupo de ítemes cuyo aporte o correlación con la escala fue negativa, así mismo se identificaron otros ítemes cuyo aporte a la escala fue inferior a 0,20.

Respecto a la confiabilidad de las sub-escalas:

1. Estructura obtuvo un alpha de 0,4599 (8 ítemes)
2. Responsabilidad 0,2750 (7 ítemes)
4. Recompensas 0,6457 (6 ítemes)
5. Riesgo -0,4861 (5 ítemes)
6. Cordialidad 0,5561 (5 ítemes)
7. Estándares de desempeño - 0,4184 (6 ítemes)
8. Apoyo 0,6272 (5 ítemes)

9. Conflicto 0,3352 (4 ítems). ( ver Anexo B, para detalles de las sub-escalas).

En virtud de estos resultados, que muestran consistencias bajas (e incluso negativas) en la mayoría de las sub-escalas y tomando en cuenta la recomendación de Sommer y cols. (1996) respecto al uso de la escala global de clima para solventar problemas psicométricos de las sub-escalas, se decidió seguir la misma y utilizar la escala completa como medida global del clima, aunque esto impedía conocer la contribución que cada sub-escala del clima podía hacer a los componentes del compromiso.

En las siguientes tablas, se muestran los estadísticos obtenidos en la escala global por los ítems con correlaciones negativas y bajas con la misma (por debajo de 0,20). A continuación, se muestran las tablas con los estadísticos de estos ítems.

**Tabla 16. Estadísticos de los ítems con correlación negativa**

Ítems	Media de la escala si el ítem es borrado	Variación de la escala si el ítem es borrado	Correlación corregida del ítem y el total de la escala	Alpha si el ítem es borrado
4	111.0216	129.9969	-.1254	.7531
5	110.5618	132.9685	-.2666	.7597
11	110.8423	130.0342	-.1266	.7533
22	110.8729	129.9413	-.1184	.7541
24	111.2438	137.7709	-.4660	.7697
32	111.0709	130.2714	-.1420	.7533
33	111.3393	129.9965	-.1254	.7531
35	111.3131	140.4887	-.5502	.7756
46	111.0494	127.6953	-.0056	.7483

**Tabla 17. Estadísticos de los ítems con correlación baja**

Ítems	Media de la escala si el ítem es borrado	Variación de la escala si el ítem es borrado	Correlación corregida del ítem y el total de la escala	Alpha si el ítem es borrado
9	111.4660	125.5547	.1115	.7434
10	110.8289	124.7262	.1475	.7420
13	110.9952	125.6324	.0999	.7440
14	111.7277	125.0716	.1413	.7421
15	111.7577	124.3527	.1582	.7416

21	111.4475	127.2108	.0178	.7475
30	111.2453	125.0384	.1573	.7414
34	110.8698	124.9468	.1318	.7427
44	111.4743	125.3347	.1003	.7444

En virtud de que el alpha de la escala fue aceptable (0,7435), se decidió modificar la redacción de estos ítemes, muchos de los cuales fueron también calificados como confusos y no eliminarlos para observar su comportamiento en la muestra de investigación.

A continuación, en la tabla 18 se reflejan las modificaciones realizadas, algunos de los ítemes fueron entendidos en dirección distinta a la esperada, por lo cual el cambio se realizó para procurar mantener el sentido que los autores les dieron, es el caso de los ítemes 13, 14, 22, 35 y 46.

**Tabla 18. Ítemes originales y modificaciones de la escala de Clima Organizacional**

Ítemes	Redacción original	Cambios realizados
4	Los trámites (papeleo) se mantienen al mínimo en esta organización	Los trámites administrativos se mantienen al mínimo en esta empresa
5	El exceso de reglas, detalles, administrativos y trámites dificultan que las ideas nuevas y originales sean consideradas	Los trámites administrativos son tantos que impiden que las ideas nuevas y originales sean tomadas en cuenta
9	No nos confiamos mucho en juicios individuales, en esta organización casi todo se verifica dos veces	No nos confiamos mucho en lo que una sola persona diga, en esta empresa casi todo se chequea dos veces
10	La gerencia resiente que se revise todo con ellos, más bien esperan que si tengo claridad en un asunto, siga adelante	A la gerencia no le gusta que se chequee todo con ellos, por eso si sé lo que tengo que hacer debo seguir adelante sin preguntarle al gerente
11	La supervisión en esta empresa es principalmente trazar líneas generales para los subordinados, dejándolos tomar la responsabilidad por el trabajo	La supervisión en esta empresa, es básicamente dar instrucciones generales, permitiendo a los empleados asumir la responsabilidad por el trabajo
13	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismos	En nuestra empresa, creemos que cada quien debe resolver los problemas que se le presentan en el trabajo
14	Hay una gran cantidad de excusas por aquí, cuando alguien comete un error	Cuando alguien comete un error, surgen excusas de todas partes
15	Uno de los problemas de esta organización, es que las personas no toman responsabilidades	Uno de los problemas de esta empresa, es que la gente no asume sus responsabilidades
21	Si Ud. Comete un error en esta organización, Ud. será penalizado	Si usted, comete un error en esta empresa, usted será castigado

22	La filosofía de nuestra gerencia es que a la larga, progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero seguras	Nuestra gerencia piensa que a la larga progresaremos más, si actuamos despacio, con certeza y cautela
24	La toma de decisiones en esta empresa se hace con muchísima precaución para lograr la máxima efectividad	En esta empresa las decisiones se toman con muchísimo cuidado para lograr la máxima efectividad
30	Las personas en esta organización tienden a ser frías y distantes entre sí	En esta empresa, la gente se trata fríamente y se mantiene alejada de los demás
32	En esta organización se fijan estándares bastante altos para el desempeño	En esta empresa, las metas de desempeño son bastante altas
33	Nuestra gerencia piensa que ningún trabajo está tan bien hecho que no se pueda hacer mejor	Aunque el trabajo se haga bien, la gerencia piensa que siempre puede hacerse mejor
34	Aquí se siente presión por mejorar continuamente nuestro desempeño personal y grupal	La gerencia presiona para que mejoremos continuamente nuestro desempeño, tanto el individual como el grupal
35	La gerencia piensa que si la gente está feliz, la productividad marchará bien	La gerencia piensa que si la gente está feliz, la productividad marchará por sí sola
44	La actitud de nuestra gerencia, es que el conflicto entre individuos y unidades organizativas competitivas puede ser bastante saludable	La gerencia piensa que el conflicto puede ser bastante saludable cuando ocurre entre personas y entre departamentos que trabajan con un mismo objetivo
46	En las reuniones gerenciales, la meta es llegar a una decisión tan fácil y rápidamente como sea posible	En las reuniones gerenciales, el objetivo es llegar a una decisión rápida y sin desacuerdos, por eso no se discuten a fondo los distintos puntos de vista

Es importante destacar, que una vez realizada la prueba piloto y comenzada la aplicación del instrumento de clima con las modificaciones referidas, se obtuvo el instrumento actualizado por Stringer (2002). La revisión de este instrumento y los resultados alcanzados en la prueba piloto ya referidos, originaron que se considerara la posibilidad de utilizar el instrumento actualizado, para ello, culminamos la aplicación con el instrumento forma B y para tomar la decisión de cambiar de versión, analizamos el comportamiento de ambas, en términos de confiabilidad y validez. Al inicio del apartado de resultados, mostramos el análisis psicométrico realizado.

## **PROCEDIMIENTO**

En primer lugar, se realizó la revisión bibliográfica de las variables que formarían parte de la investigación, lo cual incluyó la búsqueda del libro de Litwin y Stringer de 1968 donde desarrollan su modelo y la medición del clima organizacional, el cual no fue posible ubicarlo en las bibliotecas consultadas, ubicándose en el exterior. Así mismo, se solicitó y revisó el libro de Meyer y Allen de 1997, así como diversas investigaciones donde se estudiaban cada una de las variables y la relación entre las mismas.

Seguidamente, se realizó la traducción y adaptación de los instrumentos, la cual fue cotejada junto a 3 expertos en Desarrollo Organizacional para lograr que la misma fuera ajustada a la definición conceptual de sus autores y no perdiera significado en la adaptación al idioma. También se revisó la forma en la cual serían presentadas las escalas y las instrucciones, decidiéndose unir las escalas en un solo instrumento de dos partes para facilitar la aplicación. ( ver Anexo C)

Posteriormente, se realizó la prueba piloto con un grupo de empleados de una empresa afín a aquella donde se tomaría la muestra de investigación (de la misma corporación) que habían sido invitados por la investigadora a formar parte de la misma. Los invitados fueron seleccionados a objeto de cubrir los distintos tipos de nómina de la empresa, tomando la muestra disponible o accidental, es decir que no todos los empleados tuvieron la misma probabilidad de formar parte de la misma. Los voluntarios fueron atendidos en una oficina de la planta industrial destinada para tal fin, donde se les presentó el objetivo de la aplicación de los instrumentos, se leyeron las instrucciones, haciendo énfasis en el carácter académico de la misma y se les solicitó, además, que marcaran con un círculo aquellos ítems cuya redacción o vocabulario les resultara poco claro. En la primera hoja del instrumento fueron solicitados los datos demográficos necesarios.

Una vez recolectados, los datos fueron transcritos a una hoja de cálculo del programa de Microsoft Excel y posteriormente fueron copiados a otro archivo en el

programa “Statistical Package for Social Sciences” (SPSS) para obtener los índices de confiabilidad de las escalas de Clima Organizacional, y sub-escalas, Compromiso de Continuidad, Compromiso Normativo y Compromiso Afectivo, así como las correlaciones entre los ítems de cada escala, correlaciones de los ítems con el puntaje total de la escala a la cual pertenece y el alpha de Cronbach si cada ítem de la escala fuese eliminado.

Se realizaron los ajustes a los instrumentos y se procedió a realizar la aplicación a la muestra de investigación, la cual fue realizada de forma similar a la piloto, tomando la muestra de forma accidental para cubrir la cuota de cada uno de los estratos de la variable tipo de nómina. La aplicación se realizó en la empresa, durante las horas regulares de trabajo, en 2 oficinas una en la planta y otra en el área administrativa donde eran recibidos los voluntarios en los días pautados. La aplicación se iniciaba con la explicación del objetivo de la investigación, lectura de las instrucciones y solicitud de los datos demográficos de los participantes.

Durante la aplicación de los instrumentos se obtuvo en preventa el libro de Stringer (2002), realizándose pruebas de análisis factorial y confiabilidad para los resultados obtenidos con la forma B y la actual. Lo cual mostró que el comportamiento factorial del instrumento actual fue mejor, tomándose la decisión de adoptarlo en la investigación, sustituyendo al primero.

Posteriormente, los datos fueron transcritos para obtener las frecuencias y los estadísticos descriptivos (moda, mediana, media, desviación típica, asimetría y curtosis) a objeto de conocer el comportamiento de cada una de las variables de la investigación.

Así mismo, se realizó un estudio exploratorio a fin de conocer si las variables se distribuían normalmente, lo cual constituye una exigencia para llevar a cabo las regresiones múltiples (Visuata, 1990). Se obtuvieron los índices de Kolmogorov-Smirnoff para determinar el ajuste de los datos a una distribución normal,

determinándose que ninguna de las variables a estudiar cumplían la exigencia de normalidad, tomándose la decisión de normalizar las variables o lograr el mejor ajuste posible.

Posteriormente, se realizó un análisis de regresión múltiple para estudiar las relaciones entre la variable predictora (clima organizacional) y las variables de control (tipo de nómina, nivel educativo y antigüedad) y la variable criterio compromiso organizacional a objeto de identificar el efecto que las variables tienen en conjunto en cada componente de compromiso y el efecto específico de cada una de ellas, manteniendo controladas estadísticamente las restantes.

De este modo la ecuación de regresión, es la siguiente:

$$Y'' = a + B_1 X_1 + B_2 X_2 + B_3 X_3 + B_4 X_4$$

Donde:

Y " = Compromiso Organizacional

a = Valor del intercepto (constante numérica)

X1 = Clima Organizacional

X2 = Tipo de Nómina

X3 = Nivel educativo

X4 = Antigüedad

B1, B2, B3, B4 = Coeficientes de regresión parcial bruto (el cual indica la contribución independiente que cada predictor hace al criterio)

Por último, se realizó otro análisis de regresión múltiple donde se sustituyó el clima organizacional por las dimensiones que lo conforman, manteniendo las variables de control a objeto de determinar la contribución de cada una de ellas a cada componente del compromiso.

La ecuación de esta segunda regresión, es la siguiente:

$$Y'' = a + B_1 X_1 + B_2 X_2 + B_3 X_3 + B_4 X_4 + B_5 X_5 + B_6 X_6 + B_7 X_7 + B_8 X_8$$

Donde:

Y “ = Compromiso Organizacional

a = Valor del intercepto (constante numérica)

X1 = Estructura

X2 = Estándares de desempeño

X3= Responsabilidad

X4= Apoyo

X5= Reconocimiento

X6 = Tipo de Nómina

X7 = Nivel educativo

X8 = Antigüedad

B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8 = Coeficientes de regresión parcial bruto (el cual indica la contribución independiente que cada predictor hace al criterio)

## **RESULTADOS PSICOMÉTRICOS INSTRUMENTOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

A partir de los resultados obtenidos en la prueba piloto donde fueron reflejadas consistencias internas bajas e incluso negativas en las sub-escalas del instrumento de clima organizacional forma B y dada la posibilidad de adoptar la forma reducida Stringer (2002), se realizó un estudio psicométrico exploratorio de ambas versiones mediante los resultados alcanzados en su aplicación en la muestra final conformada por 314 participantes, a objeto de lograr una aproximación a su pertinencia y asumir la versión más adecuada.

Es importante destacar que éste análisis conforma como arriba se indicó, sólo una aproximación a la evaluación psicométrica de las versiones, dado que el número de participantes es reducido y bastante homogéneo en cuanto a que pertenecen a una sola empresa. Una evaluación psicométrica más profunda requeriría un trabajo de mayor amplitud que no conformaba el objetivo de la presente investigación.

Esta revisión psicométrica, incluye el análisis de la confiabilidad para establecer la consistencia de los puntajes obtenidos a través de alpha de Cronbach, índice adecuado cuando los cuestionarios son aplicados en una sola oportunidad. Además se obtuvo la correlación de los ítemes con la escala global, entre sí mismos y el alpha cuando cada ítem es borrado.

Respecto a la validez, en este caso nos referiremos a la validez de constructo, la cual “se enfoca en la definición del rasgo medido por la prueba psicológica, o sea la capacidad de la prueba para proporcionar información relativa a la naturaleza del rasgo” (Brown, 1980 p.151). La forma en la cual se estimó la validez de constructo fue a través del análisis factorial a fin de determinar los rasgos o factores que subyacen a cada una de las versiones.

## Análisis de confiabilidad

En la tabla siguiente, pueden ser observados los índices de alpha de Cronbach obtenidos en las escalas globales y sub-escalas, considerando incluso los alcanzados en la prueba piloto.

**Tabla 19. Resultados de Confiabilidad**

Variable	Piloto		Final	Final	
	(forma B)			(forma reducida 2002)	
	N° de ítems	alpha	alpha	N° de ítems	alpha
Estructura	8	0,4599	0,5559	4	0,6145
Estándares de desempeño	6	0,4184	0,3372	4	0,4207
Responsabilidad	7	0,2750	0,5325	4	0,3358
Recompensas	6	0,6457	0,5510	4	0,5631
Apoyo	5	0,6272	0,6352	3	0,4666
Cordialidad	5	0,5561	0,6812	0	Eliminada (Stringer, 2002)
Riesgo	5	-0,4861	-0,3028	0	Eliminada (Stringer, 2002)
Conflicto	4	0,3352	0,0704	0	Eliminada (Stringer, 2002)
Clima global	46	0,7435	0,8404	19*	0,7783

\* Faltan 5 ítems para completar el instrumento 2002, los cuales formaron inicialmente parte de la escala identificación y/o de dicha escala modificada llamada compromiso por Stringer (2002), los cuales no fueron incluidos en el presente estudio por su similitud con la variable criterio.

La comparación entre la prueba piloto y final con la forma B, permite observar que 4 sub-escalas obtuvieron índices del alpha mayores, 1 sub-escala se mantuvo negativa y 3 disminuyeron en este índice. Por último, el alpha de la escala global mejoró, pasando de 0,74 a 0,84, resultados que pudieron ser producto de los cambios realizados a raíz de la prueba piloto o simplemente del mayor número de participantes, lo cual provee una mejor evaluación del Instrumento.

Las escalas *riesgo* (-0,3028) y *conflicto* (0,074), cuyos resultados fueron bastantes pobres, son dos de las tres variables que Stringer (2002) eliminó, recuérdese que la sub-escala conflicto se había mantenido en la forma B, aunque Litwin y Stringer (1968) habían decidido desecharla.

La otra escala eliminada fue ***cordialidad***, cuyo alpha mejoró en la aplicación final mostrando un adecuado nivel de consistencia interna. A excepción de esta última escala, la eliminación que hace Stringer (2002) es congruente con los resultados obtenidos en esta investigación, donde ***riesgo*** y ***conflicto*** constituyeron las escalas menos consistentes.

Por otra parte, comparando los índices obtenidos en la prueba final forma B y la reducida 2002, se observa que en la forma reducida los índices alpha se incrementaron en tres sub-escalas: ***estructura***, ***estándares de desempeño*** y ***recompensas*** y en dos ***responsabilidad*** y ***apoyo***, éstos disminuyeron, así como también disminuyó el índice global que pasó de 0,8404 a 0,7784.

Respecto a las correlaciones de los ítemes con la escala y alpha en caso de borrarse cada ítem, en la forma B se aprecia que 9 ítemes presentan correlaciones negativas con la escala global reflejándose que alpha mejoraría al ser borrados. En la versión reducida 2002, se aprecian dos ítemes con el mismo comportamiento. (ver detalles en los Anexos D y E).

Considerando el planteamiento de Magnusson (1985) según el cual, si el instrumento se incrementa en longitud, la varianza verdadera representará una porción mayor de la varianza total y por consiguiente, el instrumento se hará más confiable, es decir que la longitud del test afecta su confiabilidad; se observa que la versión reducida 2002, posee un adecuado nivel de consistencia interna en relación con el número de ítemes que posee (19 ítemes) y en relación con la forma B, compuesta por 46 ítemes. Obsérvese que el instrumento forma B alcanzó un alpha de 0,8404 y la forma reducida 2002 un alpha de 0,7784, el cual es

claramente menor pero ocurre cuando el primer instrumento fue reducido en un 59%, una pérdida de longitud muy significativa.

Al revisarse ambas versiones, es notable además, que la escala global en la forma B y la reducida 2002, logran índices de alpha mayores que las sub-escalas que las componen, es decir que las escalas globales que miden el clima organizacional son más consistentes que las sub-escalas al medir cada una de las dimensiones, lo cual es contrario a lo esperado. Brown (1980) plantea que las sub-pruebas se componen comúnmente por reactivos de un solo dominio, siendo lo esperado que la homogeneidad sea en general mayor en las sub-escalas que en la escala global, la cual es compuesta al cubrir dominios diferentes.

Por otra parte, ni en las sub-escalas de la forma B, ni en la reducida 2002 se encuentran índices de alpha iguales o superiores a 0,70, lo cual conformaría un área de mejora en las versiones. Sin embargo dada la magnitud de las sub-escalas de la forma reducida 2002 (compuestas por 4 o 3 ítemes) y para efectos de la presente investigación, el alpha obtenido en cada una de ellas se considera adecuado.

## **Validez**

Respecto al análisis factorial, Visauta (1998) lo define como “una técnica que nos permite identificar un número relativamente pequeño de factores que pueden ser utilizados para representar la relación existente entre un conjunto de variables intercorrelacionadas”(p.220).

El método utilizado para la extracción de los factores fue el método de componentes principales, el cual persigue encontrar un conjunto de componentes que explique el máximo de la variancia total de las variables.

Por otra parte, la rotación, cuya finalidad es ayudar a interpretar el sentido y significado de los factores, se realizó a través del método Varimax de Kaiser, el

cual es el más utilizado (Visauta, 1998), trata de “minimizar el número de variables que hay con pesos o saturaciones elevadas en cada factor” (p. 236) y es un procedimiento ortogonal, es decir que los factores entre sí no están correlacionados. Maberti (2001) señala “ este tipo de resultados es más fácil de interpretar porque las variables con pesos altos son similares al factor en cuestión, mientras que las variables con pesos bajos no lo son” (p. 82).

El límite establecido para considerar los pesos ortogonales significativos fue que presentaran un peso factorial igual o mayor a 0,30, siguiendo la pauta de Comrey (1985 cp. Maberti, 2001).

En los Anexos F y G, pueden apreciarse los resultados obtenidos para cada una de las versiones. En cuanto a la forma B, 13 componentes explican el 62,47% de la variancia total, lo cual es aceptable. Al observar la matriz de componentes no rotada (no hubo convergencia en 25 interacciones), se aprecia que 26 ítemes tienen altas saturaciones en el primer componente y la mayoría realiza saturaciones a varios componentes a nivel significativo, reflejando una estructura factorial bastante unidimensional, donde ítemes que teóricamente pertenecen a distintas dimensiones se agrupan y además contribuyen, de forma importante a los demás componentes.

Por otra parte, 6 componentes explican el 58,26% de la versión reducida 2002, resultado que se considera aceptable y en la matriz rotada se aprecia que sólo dos ítemes hacen contribuciones significativas a más de un factor. Así mismo, los ítemes que teóricamente están unidos en una dimensión del clima, tienden a saturar en un mismo componente. Nótese por ejemplo en el Anexo G, que los ítemes con más altas saturaciones en el componente 1 (34, 33, 32), son ítemes de la variable estándares de desempeño y dos ítemes (16, 18) de la variable recompensas, relativos a las recompensas asociadas al rendimiento, agrupación de ítemes que tiene sentido a la luz de la alta relación teórica existente entre ellos.

Los resultados obtenidos en la confiabilidad y validez de ambas versiones, condujeron a adoptar la versión reducida 2002, dado que si bien estos resultados de ninguna forma pueden ser considerados como definitivos en cuanto al comportamiento de las versiones, parecen indicar que la actualización realizada por Stringer (2002) produce un instrumento más sólido psicométricamente.

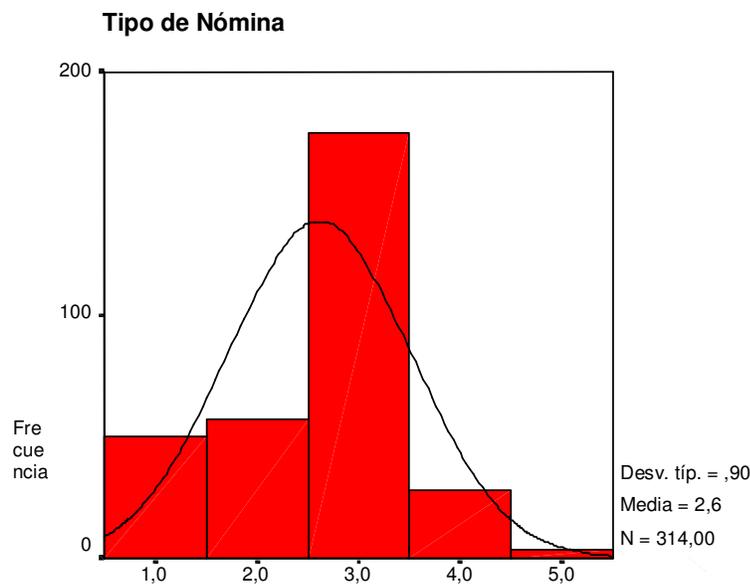
Adicionalmente, Sommer y cols. (1996) cuyo estudio de clima y compromiso fue referido en el apartado teórico, recomendaron el uso del instrumento como una escala global, sugerencia confirmada por la confiabilidad obtenida ( $\alpha=0,8414$ ) y los resultados del análisis factorial realizado, los cuales reflejan que la forma B conforma un instrumento bastante unidimensional, de allí que se concluya que para medir al clima como variable multidimensional, la versión 2002 constituye una alternativa más adecuada.

## RESULTADOS

### ANÁLISIS DESCRIPTIVO/EXPLORATORIO

Se iniciará el análisis de los resultados que se obtuvieron en la presente investigación, a través de la descripción del comportamiento de cada una de las variables que forman parte del estudio, empezando por las variables de control: tipo de nómina, nivel educativo y antigüedad; para luego cubrir las variables clima y sus dimensiones y los componentes del compromiso.

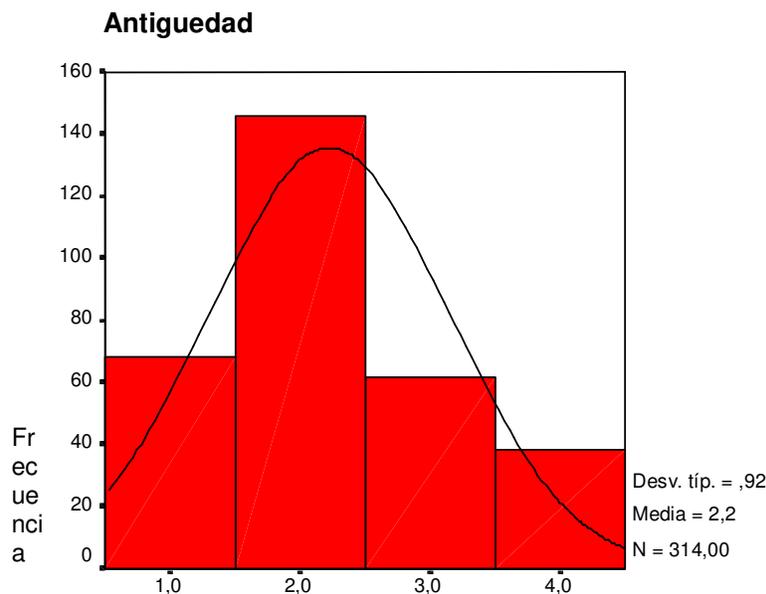
Respecto al **tipo de nómina**, variable que presenta un recorrido del 1 al 5, las frecuencias obtenidas se reflejan en la figura 10, donde puede observarse que la categoría 3, correspondiente a la nómina mayor agrupa un alto porcentaje de la muestra (55,7%), seguida de la nómina menor (categoría 2) donde se encuentra un 18,2% y la nómina diaria (categoría 1) con un 15,9%. Por último, se observa que las nóminas ejecutiva (categoría 4) y gerencial (categoría 5) son las menos frecuentes en la muestra con un 8,9% y 1,3%, respectivamente.



**Figura 10. Histograma de frecuencias de Tipo de nómina**

La moda ubicada en 3 confirma la alta frecuencia de la nómina mayor, la cual agrupa 175 personas. Así mismo, la mediana está en 3 y la media en 2,67 con una desviación típica de 0,90, indicando la heterogeneidad en la muestra respecto al tipo de nómina.

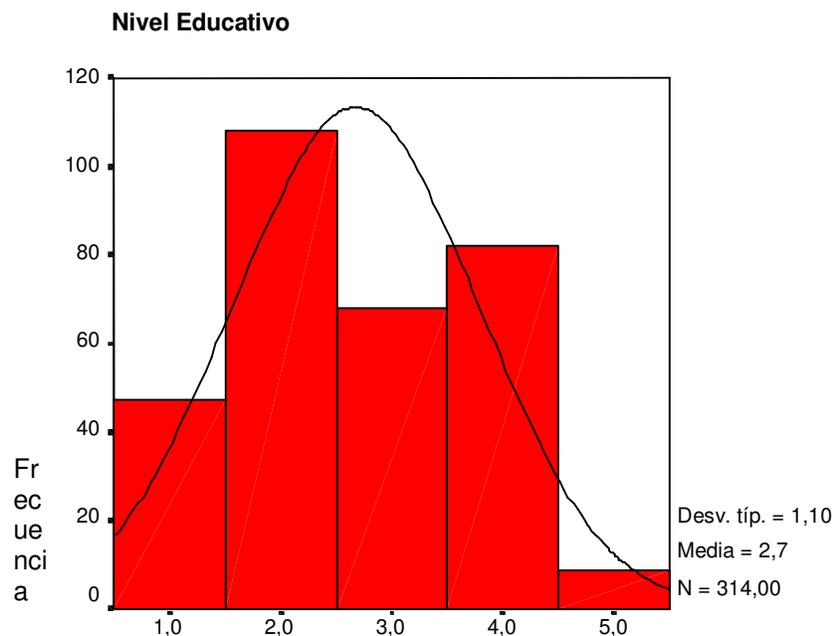
En cuanto a la variable **Antigüedad**, la cual posee un recorrido del 1 al 4, las frecuencias obtenidas indican como puede observarse en la figura 11, que la categoría más frecuente es la 2, correspondiente a 6-11 años, lo cual indica que es la moda de la distribución. La categoría 1 (0-5 años) y la 3 (12-17) poseen porcentajes parecidos (21,7 y 19,7, respectivamente), siendo la categoría menos frecuente la 4, relativa a una antigüedad de 18 años en adelante.



**Figura 11. Histograma de frecuencias de Antigüedad**

La mediana de la distribución está en 3, indicando que la distribución se divide en partes iguales alrededor de esta categoría y la media se ubica en 2,22, afectada por las frecuencias extremas. La desviación típica está en 0,92 indicando la heterogeneidad de las respuestas en cuanto a esta variable.

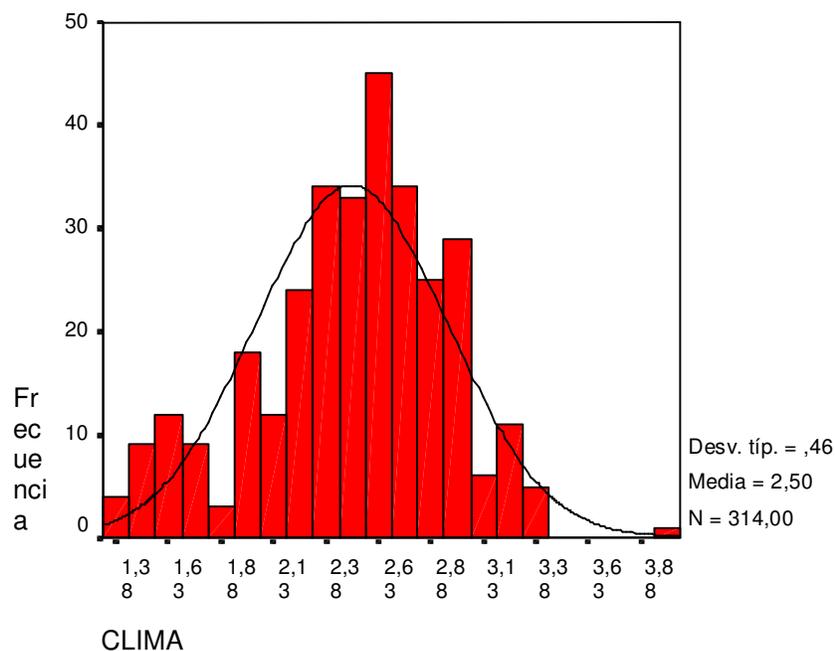
En relación con la variable **Nivel educativo**, cuyo recorrido va del 1 al 5, se encuentra que la categoría 2 correspondiente al nivel de bachilleres-técnicos medios es la más frecuente con 108 personas, lo cual indica que es la moda de la distribución. La categoría 1 (primaria) agrupa un 15% de la muestra; la 3 (tsu- tecnólogos) conforma un 21,7%, la 4 (ingenieros-licenciados) un 26,1% y la categoría menos frecuente es la categoría 5 (post-grado) con un 2,9%, como puede apreciarse en la figura 12.



**Figura 12. Histograma de frecuencias de Nivel Educativo**

La mediana está en 3, indicando que la categoría de tsu-tecnólogos es la que divide la muestra en dos partes iguales y la media de 2,7 se acerca a la mediana pero está afectada por las frecuencias de las categorías 1 (primaria completa) y 2 (bachilleres-técnicos medios) que acumulan el 49% de la muestra. La desviación de 1,10 indica que existe una dispersión importante alrededor de la media, mostrando la heterogeneidad de las respuestas.

En cuanto a la variable **Clima**, cuyo recorrido va del 1 al 4, el puntaje mínimo asignado al clima fue 1,37 con una frecuencia del 0,6% (2 personas) y el máximo de 3,95, con una frecuencia del 0,3% (una persona). Los porcentajes de frecuencias observados en la figura 13, reflejan que la mayoría de las observaciones se ubican por encima del puntaje 2,38, las frecuencias acumuladas indican que un 44,6% se ubica igual o por debajo del puntaje 2,47 y que el restante 55,4% es igual o supera el 2,51. (ver Anexo H).



**Figura 13. Histograma de frecuencias de Clima Organizacional**

La moda fue 2,63 con una frecuencia de 19 observaciones, la media en 2,50 y la mediana en 2,53 muy próximas indican como antes reflejaron las frecuencias que los participantes tienden a percibir un clima organizacional global favorable.

La variable cubrió un rango de 2.58 y la desviación típica se ubicó en 0,4573, reflejando la concentración de la distribución alrededor de la media, la cual es bastante representativa como observamos antes por su proximidad a la mediana.

En cuanto a la forma de la distribución, la variable refleja una forma ligeramente asimétrica ( $-0,553$ ) coleada hacia la izquierda, mostrando la mayor cantidad de observaciones hacia las calificaciones altas y la curtosis de  $0,243$  indica una distribución bastante mesocúrtica con un ligero apuntalamiento hacia el punto central.

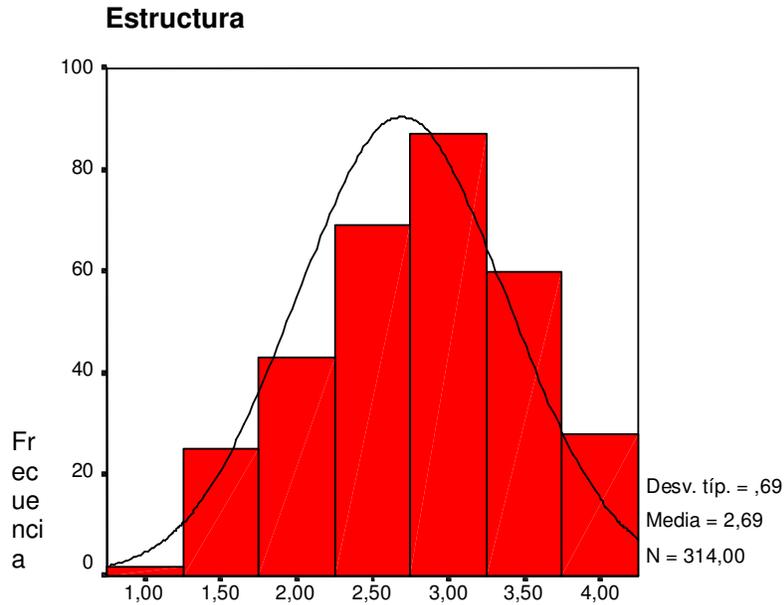
La prueba de normalidad realizada mediante el estadístico Kolmogorov-Smirnov resultó en un estadístico de  $0,081$  con una significación de  $0,000$ , refiriendo que no es una normal, aunque no está lejos de serlo como observamos en el gráfico de tallo y hoja del Anexo I.

Este clima percibido con una tendencia favorable, requiere una revisión de las dimensiones que lo conforman, las cuales se muestran a continuación.

La variable **estructura**, obtuvo un puntaje mínimo de 1 con una frecuencia del  $0,6\%$  (2 personas) y el máximo fue 4 con una frecuencia del  $3,5\%$  (11 personas).

Como puede observarse en el histograma de la figura 14, al inicio de la página siguiente, la mayoría califica la estructura entre 2,50 y 3,50. Los porcentajes de las frecuencias que pueden apreciarse en el Anexo H, muestran que el  $31\%$  de los participantes asignan valores iguales o menores a 2,46 y el  $69\%$  restante califica igual o por encima de 2,50.

La media de estructura se ubicó en  $2,67$ , con una desviación típica de  $0,69$  indicando que la dispersión de los datos es importante, es decir que la percepción de la estructura es heterogénea. Lo cual es confirmado por la diferencia de la media con respecto a la mediana, ubicada en  $2,75$ , siendo ésta última más representativa de la distribución. La moda también está en  $2,75$ , valor que reúne 46 observaciones.



**Figura 14. Histograma de frecuencias de Estructura**

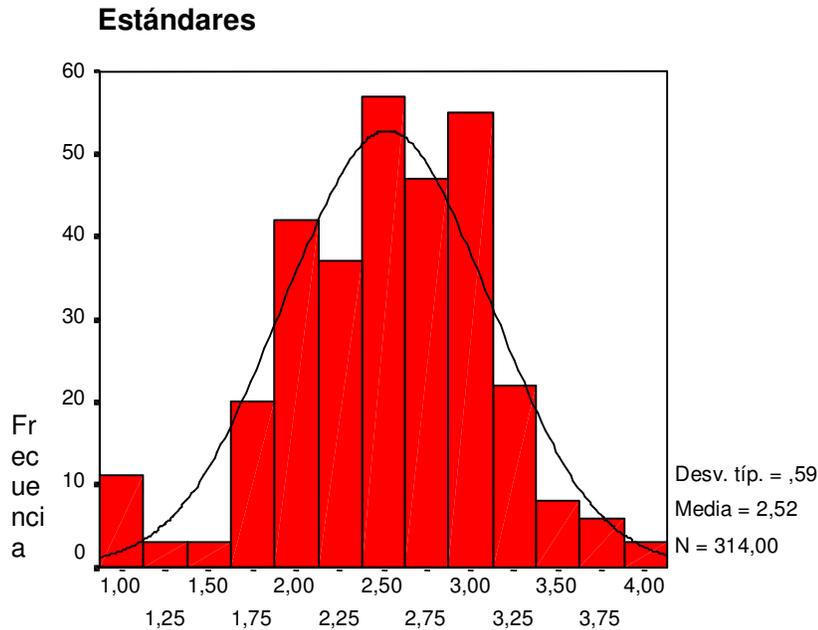
Puede concluirse con base en los resultados obtenidos, que se percibe un ambiente estructurado donde hay claridad de las tareas y de niveles jerárquicos, lo cual conforma un aspecto favorable del clima organizacional.

En cuanto a la forma de la distribución, es ligeramente asimétrica negativa (-0,205) y la curtosis también negativa y baja (-0,544) refiere que tiende a ser mesocúrtica, con una ligera disminución en el cuerpo de la distribución.

El índice de kolmogorov-smirnov de 0,092 con un nivel de significación de 0,000 indica que esta variable no posee una distribución normal pero como en la variable clima, el estadístico es bajo reflejando que posee cierta aproximación hacia la normalidad. Como indica Visauta (1997) mientras menor el estadístico y mayor el nivel de significación, mejor será el ajuste hacia la normalidad.

Respecto a la variable **estándares de desempeño**, en términos porcentuales, como puede observarse específicamente en el Anexo H, y apreciarse visualmente

en la figura 15, un 38% de las observaciones califica los estándares entre 1 y 2,41 y el 62% restante lo hace entre 2,50 y 4.



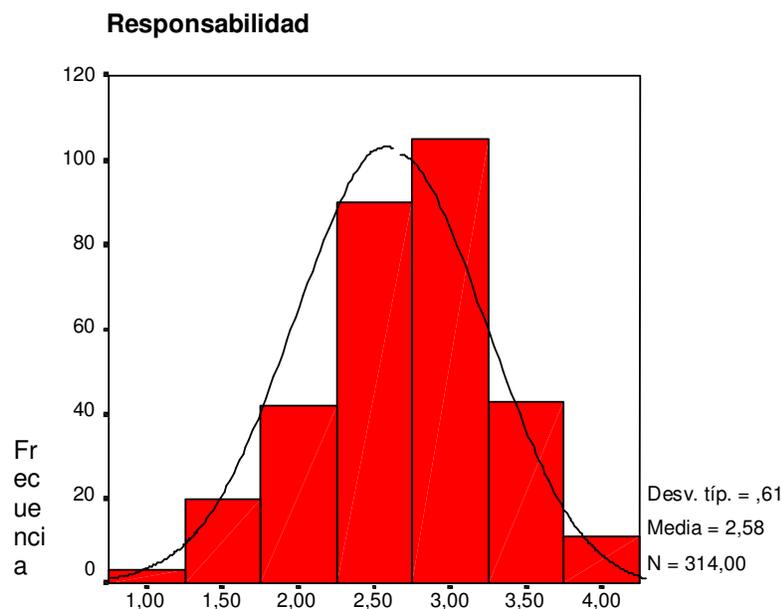
**Figura 15. Histograma de frecuencias de Estándares de Desempeño**

La moda se ubicó en 2,50, agrupando 55 observaciones y coincidió con la mediana que también se ubicó en 2,50. La media bastante próxima a éstas fue de 2,52 reflejando la tendencia de la muestra (como antes mostraron las frecuencias) a percibir que la empresa posee altos estándares de desempeño. La desviación típica en 0,59 informa la dispersión existente alrededor de la media, apreciable también en los resultados anteriormente presentados.

La distribución es ligeramente asimétrica negativa (-0,316) mostrando la cola hacia la izquierda y una mayor concentración hacia los puntajes más altos de la escala. Respecto a la curtosis (0,290), refleja que la distribución tiende a parecer mesocurtica con un ligero apuntalamiento en el centro. El índice de kolmogorov-smirnov en 0,109 con un nivel de significación de 0,000 ratifica que esta variable

no se ajusta del todo a una distribución normal, como puede apreciarse también el gráfico de tallo y hoja del Anexo I.

En relación con la variable **Responsabilidad**, las frecuencias acumuladas observables en el Anexo H, reflejan que hasta el puntaje 2,25 se ubica el 34% de las observaciones, ubicándose el 66% restante entre 2,50 y 4 puntos, las frecuentes observaciones sobre 2,50 pueden también apreciarse en el histograma de la figura 16.



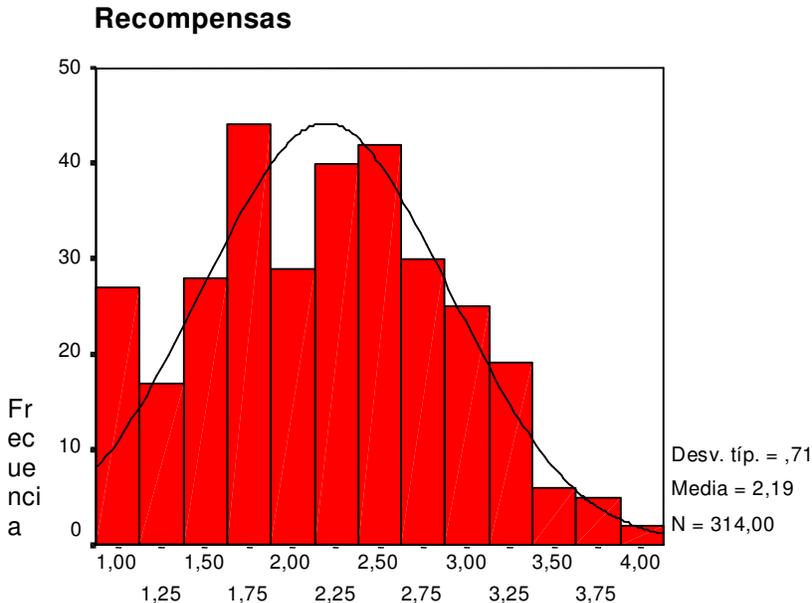
**Figura 16. Histograma de frecuencias de Responsabilidad**

La moda se encuentra en 2,75, indicando que las observaciones más frecuentes calificaron la responsabilidad en este puntaje, específicamente 52 observaciones. La mediana se ubicó también en 2,75 y la media cercana pero más baja en 2,58. La desviación típica de 0,61 reflejan que la dispersión de los datos es baja, siendo la media representativa.

En cuanto a la forma de la distribución, esta es ligeramente asimétrica (-0,283) coleada hacia la izquierda y la curtosis también negativa y baja (-0,196) refleja que

la forma es bastante mesocurtica con una disminución de la altura en el cuerpo de la distribución. Respecto al ajuste a la normalidad, el estadístico fue 0,115 con un nivel de significación de 0,000, el cual refleja que esta variable no se comporta como una normal, lo cual es visible en el gráfico de tallo y hoja del Anexo I.

En relación a la variable **recompensas**, las frecuencias apreciables en la figura 17, muestran la acumulación de las observaciones hacia los puntajes más bajos. Específicamente, el 59% de las observaciones se encuentran entre 1 y 2,30 y el 41% restante entre 2,50 y 4. (ver Anexo H).



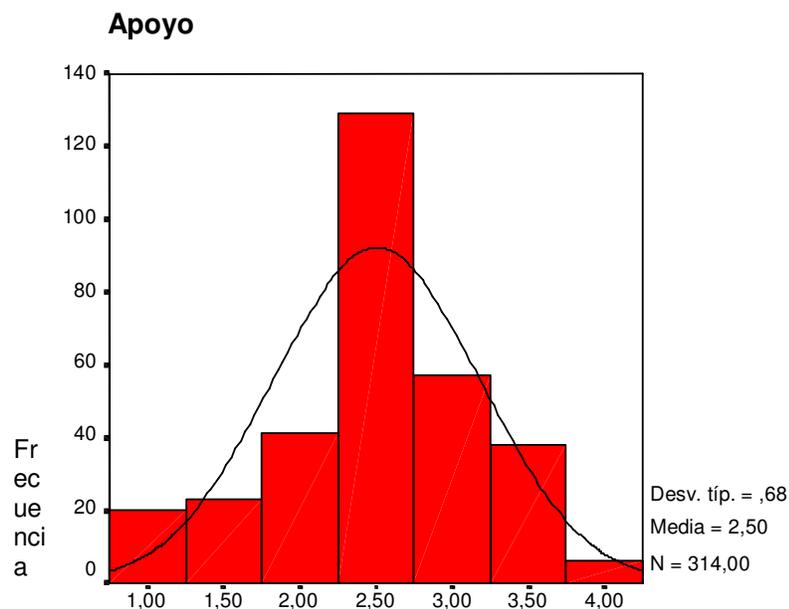
**Figura 17. Histograma de frecuencias de Recompensas**

La moda se ubicó en 1,75 con una frecuencia de 43 observaciones, la mediana fue 2,25 y la media de 2,18, con una desviación típica de 0,71 que muestra que la dispersión de los datos es significativa, reflejando la heterogeneidad de las respuestas obtenidas alrededor de la media y la mayor representatividad de la mediana. Los resultados indican que las recompensas tienden a ser percibidas de

forma insuficiente, existiendo también un desbalance entre los reconocimientos y las críticas.

La forma de la distribución es ligeramente asimétrica positiva (0,129) y la curtosis es negativa (-0,57) informando de una forma con tendencia mesocurtica aunque con una menor concentración alrededor del punto central que la distribución normal. El índice de Kolmogorov-smirnov de 0,102 con un nivel de significación de 0,000 confirma que esta variable no se comporta como una normal.

Respecto a la última dimensión del clima, la variable **Apoyo** las frecuencias visibles en la figura 18, muestran que las observaciones entre 2,50 y 3 son las más frecuentes. La frecuencia acumulada observable en el Anexo H, permite conocer que un 47,5% de las observaciones se ubican igual o por debajo de 2,42 y que el 52,5% restante está por encima de 2,67, informando que en promedio se tiende a percibir favorablemente el apoyo que los compañeros y superiores ofrecen, seguido de un 47.5% que considera que este apoyo es insuficiente o desfavorable.



**Figura 18. Histograma de frecuencias de Apoyo**

La variable apoyo, obtuvo dos modas una en 2,33 y otra en 2,67 ambas con 64 observaciones. La mediana fue 2,66 y la media se ubicó en 2,50, afectada por los valores extremos. La desviación típica de 0,68 refleja una dispersión considerable de las observaciones alrededor de la media, de allí la diferencia entre la mediana y la media.

Respecto a la forma de distribución, la variable apoyo es ligeramente asimétrica (-0,346) y mesocurtica, indicado por su curtosis prácticamente en cero y positiva (0,027). El índice de kolmogorov-smirnov en 0,134 con un nivel de significación de 0,000 expresa que esta variable no posee una distribución exactamente normal.

Considerando las medias y las frecuencias, podemos referir respecto a las dimensiones y el clima que:

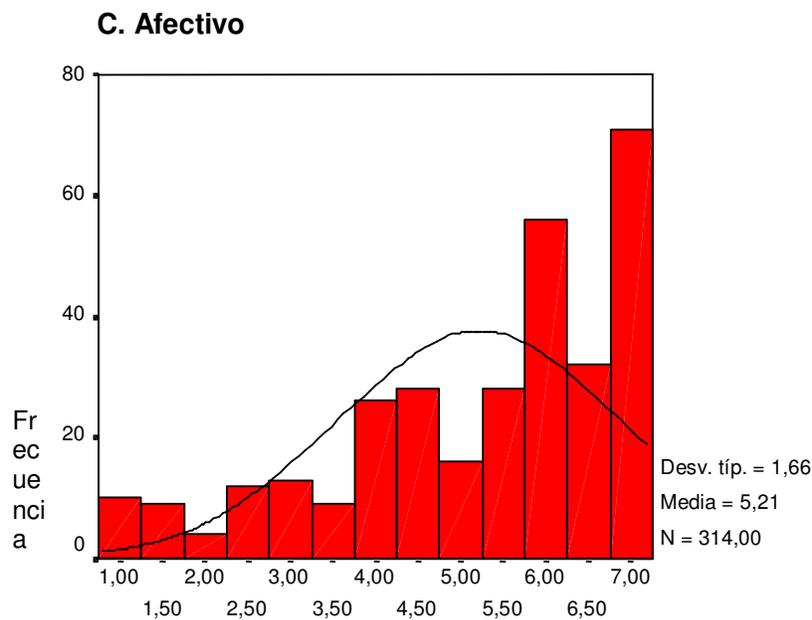
- **Estructura**, en promedio (2,69) tiende a ser percibida favorablemente, un 31,2% de las observaciones están por debajo o iguales a 2,46 y el 68,8% de las observaciones asignó puntajes iguales o mayores a 2,50. Los resultados indican que los participantes tienden a percibir que existe una buena organización y que existe claridad respecto a los roles y responsabilidades.
- **Responsabilidad**, obtuvo en promedio 2,58 y sólo un 34,4% de las observaciones la califica igual o por debajo del puntaje 2,25, ubicándose el 65,6% restante por encima o igual a 2,50. Estos resultados indican que la responsabilidad tiende a ser percibida favorablemente y posee algunos aspectos a mejorar, en general podemos concluir que la gente percibe que es su propio jefe, sintiendo que puede tomar decisiones sin revisar éstas con la jefatura, tomando riesgos y resolviendo las cosas por sí mismos.
- **Estándares de desempeño**, en promedio (2,52) tienden a ser percibidos como altos, un 37,6% está por debajo o igual a 2,41 y un 62,4% de las observaciones asignan un puntaje igual o superior a 2,50. En términos generales, los participantes perciben que existe presión por mejorar continuamente el desempeño individual y grupal.

- **Apoyo**, en promedio alcanzo un puntaje de 2,50, la mayoría de las observaciones, el 52,5% se encuentran iguales o superiores a 2,67 y el 47,5% está igual o por debajo de 2,42, indicándonos que la mayoría percibe un sentimiento de confianza y apoyo mutuo en el equipo de trabajo, sin embargo un próximo 47,5% percibe que este apoyo es insuficiente, sintiéndose aislado o solos en la ejecución del trabajo, por lo cual ubicamos el apoyo como una de las variables que desfavorece el clima organizacional.
- Por último, la dimensión **recompensas** es la variable del clima más desfavorablemente percibida, obtuvo una media de 2,19, un 58,9% de las observaciones es igual o más baja que 2,30, frente a un 41.1% que la califica igual o superior a 2,50. Los resultados reflejan que los participantes perciben que el trabajo bien hecho es inconsistentemente recompensando, pudiendo existir un desbalance entre las críticas y los reconocimientos.
- Tenemos un **clima** global cuya media es 2,50, un 44,6% de las observaciones asigna puntajes iguales o por debajo de 2,47 y el 55,4% califica igual o por encima de 2,51, lo cual nos informa que en general tenemos un clima que tiende a ser percibido como favorable, siendo sus fortalezas *la organización y claridad de roles, las altas expectativas de rendimiento y la delegación de responsabilidades*, junto a oportunidades de mejora conformadas por *un sentimiento de apoyo y confianza mutua en la mayoría, seguida por un importante grupo que considera que no es así y unas recompensas percibidas como insuficientes*.
- Es decir, que es un clima donde la gente percibe claridad en lo que debe hacer, siente que puede hacer sus tareas por sí mismo y que se le exige un alto nivel de rendimiento, y por otra parte, donde se percibe que falta apoyo para llevar a cabo esas responsabilidades y que no se le recompensa suficientemente por hacer un buen trabajo.

Si bien cuantitativamente el clima tiende a ser favorable, cualitativamente es apreciable un desbalance originado en una falta de correspondencia entre las responsabilidades percibidas (claras, exigentes, delegadas) en comparación a las

retribuciones percibidas (recompensas y apoyo), es decir en el intercambio trabajador-empresa. Sin embargo, en la medida en la cual, la gente esté motivada intrínsecamente por las tareas, estas características del clima si bien no óptimas, podrían ser consideradas recompensantes, aspectos que retomaremos en la discusión de resultados.

Seguidamente, se muestran los resultados obtenidos en los componentes del compromiso, variable criterio de esta investigación. Respecto al **compromiso afectivo**, las frecuencias observables en la figura 19, muestran la prevalencia de las mismas en los puntajes altos. Específicamente, como puede observarse en el Anexo H, un 16,6% de las observaciones es igual o está por debajo del puntaje 3,33, expresando un bajo compromiso afectivo; un 12% se ubica entre 3,50 y 4,33 quienes dan una respuesta neutra (ni de acuerdo, ni en desacuerdo); un 14% responde entre 4,50 y 5,33 expresando un débil acuerdo ante los planteamientos y el 57,3% restante se ubica igual o por encima de 5,50, reflejando un moderado o fuerte compromiso afectivo con la organización.



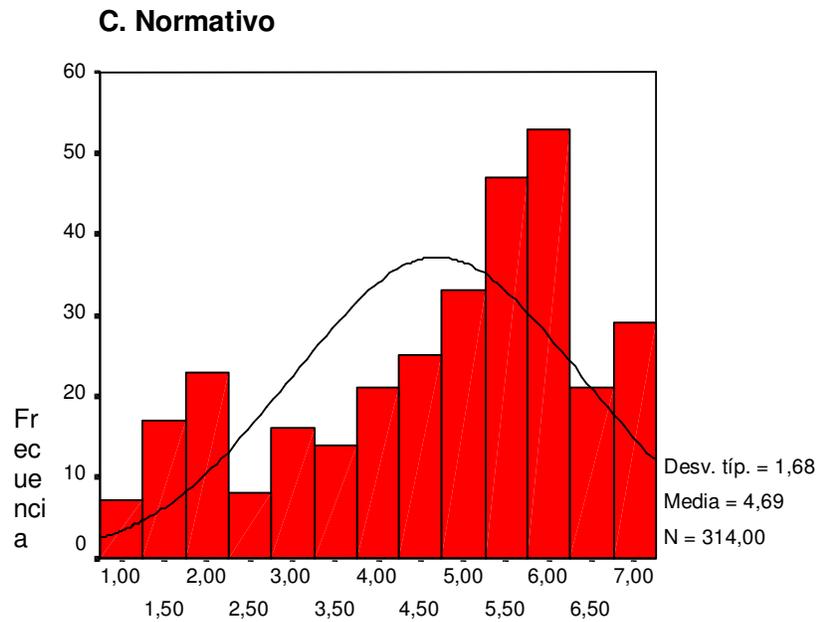
**Figura 19. Histograma de frecuencias de C. Afectivo**

La variable obtuvo una moda de 6,83 con una frecuencia de 37 observaciones, la mediana fue 5,83 y la media 5,21, un poco más baja dados los valores extremos. La desviación típica de 1,66 indica una dispersión significativa en los datos.

En cuanto a la forma, la variable compromiso afectivo es la más asimétrica de las abordadas en el presente estudio (-0,904), muestra una cola a la izquierda que refleja la mayor concentración hacia los puntajes altos de la escala, y su curtosis (-0,118) indica que su apariencia es bastante mesocúrtica, aunque con cierto aplanamiento en el centro de la distribución, en comparación a una variable de distribución normal. El índice de kolmogorov-smirnov ubicado en 0,149 con un nivel de significación de 0,000 expresa que esta variable no se comporta como una normal, como puede visualizarse también en el gráfico de tallo y hoja ubicado en el mismo Anexo I.

En relación con la variable **compromiso normativo**, las frecuencias acumuladas del Anexo H, nos refieren que un 23, 2% asigna puntajes iguales o menores a 3,33 puntos, un 13% entre 3,50 y 4,46, (respuestas de neutralidad), un 19,8% asigna entre 4,50 y 5,33, respuestas que muestran un ligero acuerdo frente a los planteamientos y el restante 43,9% valora entre 5,50 y 7, reflejando un moderado y alto compromiso normativo, como puede observarse en la figura 20 ubicada en la página siguiente, indicando que la mayoría posee un sentimiento de obligación hacia la organización.

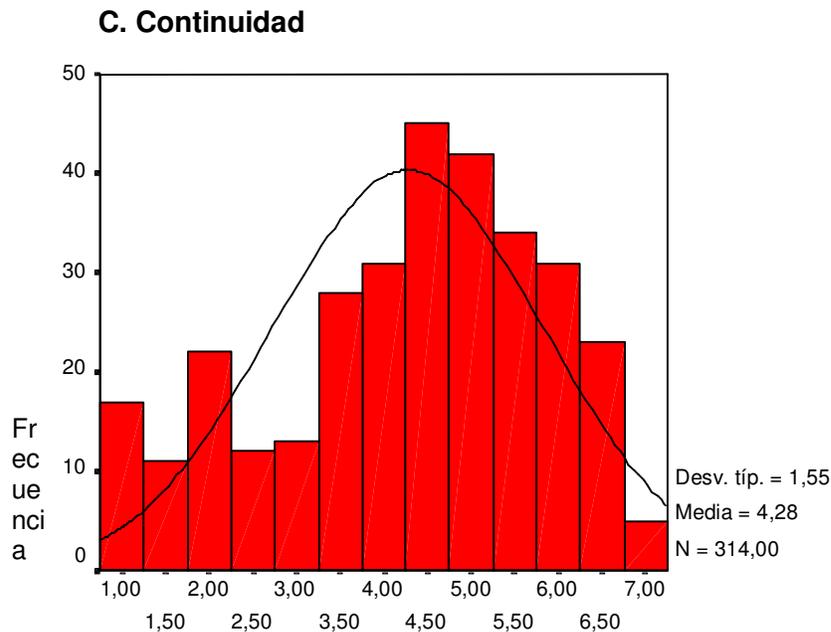
Respecto a su forma, es una distribución con una asimetría negativa baja, es decir ligeramente asimétrica (-0,652). Su curtosis también negativa (-0,690), muestra una menor agrupación de los datos alrededor del punto central, en relación a la normal, mostrándose ligeramente platicúrtica. La prueba de normalidad realizada a través del índice de kolmogorov-smirnov dio un estadístico de 0,130 con una significación de 0,000, reflejando la falta de normalidad de la distribución, como puede observarse en el gráfico de tallo y hoja de esta variable en el Anexo I.



**Figura 20. Histograma de frecuencias de C. Normativo**

Por último, las frecuencias que pueden observarse en la figura 21, correspondientes a la variable **compromiso de continuidad**, reflejan que la mayoría de las respuestas se acumulan entre 3,50 y 6,50.

El porcentaje acumulado, el cual puede apreciarse en el Anexo H, muestra que hasta el puntaje 3,33 tenemos el 25,8% de las observaciones, un 23,2% se ubica entre los puntajes 3,50 y 4,33 que reflejan neutralidad, un 23% califica entre 4,50 y 5,33 indicando un débil acuerdo con los planteamientos y el 28% restante expresa un moderado y fuerte acuerdo con los mismos. En comparación a los otros dos componentes del compromiso, el de continuidad resulta ser el más bajo, sólo un 28% se ubica en los puntajes más altos que indican moderado o alto compromiso de continuidad.



**Figura 21. Histograma de frecuencias de C. Continuidad**

Los descriptivos muestran que el compromiso de continuidad obtuvo una moda de 4, con 22 observaciones, mediana de 4,50 y media en 4, 27, observándose la tendencia a contestar ni acuerdo ni en desacuerdo, optándose por la respuesta neutra. La desviación típica fue 1, 55 refleja la importante dispersión existente, lo cual se aprecia en las frecuencias.

La distribución fue ligeramente asimétrica negativa (-.431), nótese que no llega a -1, reflejando la cola hacia la izquierda donde están los valores más bajos. La curtosis negativa (-0,741) indica que los datos muestran una menor concentración en el centro de la distribución que una normal, mostrando una apariencia ligeramente platocúrtica. La prueba de normalidad se situó en 0,088 con un nivel de significación de .000, mostrándonos una distribución no normal aunque más próxima a la normalidad, tal como puede verse en el gráfico de tallo y hoja del Anexo I.

Respecto al compromiso podemos concluir considerando las medias y frecuencias, que:

- El compromiso afectivo es el más alto en la muestra.
- Seguidamente, encontramos al compromiso normativo, y
- Por último, se posiciona el compromiso de continuidad, el cual posee el mayor porcentaje de respuestas neutrales y la menor proporción de observaciones en los valores altos.

Una vez obtenidos los descriptivos y conociendo la necesidad de contar con distribuciones normales para aplicar correctamente las regresiones múltiples planteadas (Visauta,1997), se realizaron diversos intentos para aproximar las distribuciones de las variables referidas hacia la normalidad.

Las variables tipo de nómina, nivel educativo y antigüedad son distribuciones difíciles de normalizar dado el corto recorrido que podían realizar, los intentos de normalización no fueron exitosos, siendo posible sólo reducir el estadístico de Kolmogorov-Smirnov en cada una de ellas, como puede observarse en la tabla 20.

**Tabla 20. Índices de Kolmogorov-Smirnoff de las variables de control**

<b>Variable</b>	<b>Estadístico Inicial</b>	<b>Significación Inicial</b>	<b>Estadístico Final</b>	<b>Significación Final</b>
Tipo de Nómina	0,325	0,000	0,281	0,000
Nivel Educativo	0,223	0,000	0,193	0,000
Antigüedad	0,277	0,000	0,238	0,000

Las operaciones que permitieron transformar las variables y reducir el estadístico fueron:

- En el caso del Tipo de Nómina, la variable por sí misma (Tipo de nómina\*Tipo de nómina).
- En Nivel Educativo, la raíz cuadrada de la variable, y
- En Antigüedad, la raíz cuadrada de la variable

La variable predictorora clima organizacional y la variable criterio, compromiso afectivo, normativo y de continuidad fueron sometidas también a la transformación, siendo posible reducir el estadístico de Kolmogorov –Smirnov de los componentes del compromiso y normalizar el clima, como se refleja en la tabla 21.

**Tabla 21. Índices de Kolmogorov-Smirnoff de las variables predictorora y criterio**

<b>Variable</b>	<b>Estadístico Inicial</b>	<b>Significación Inicial</b>	<b>Estadístico Final</b>	<b>Significación Final</b>
Clima Organizacional	0,081	0,000	0,044	0,200 (este es un límite inferior a la significación verdadera).
Compromiso de Continuidad	0,088	0,000	0,071	0,001
Compromiso Afectivo	0,149	0,000	0,121	0,000
Compromiso Normativo	0,130	0,000	0,088	0,000

La operación que permitió las transformaciones hacia la normalidad fue multiplicar la variable por sí misma, por ejemplo, (clima \* clima).

Así mismo, se intentó la transformación de las variables del clima, siendo posible sólo disminuir el estadístico de la variable responsabilidad, mutiplicándola por sí misma (responsabilidad\*responsabilidad).

**Tabla 22. Índices de Kolmogorov-Smirnoff de las variables del clima.**

<b>Variable</b>	<b>Estadístico Inicial</b>	<b>Significación Inicial</b>	<b>Estadístico Final</b>	<b>Significación Final</b>
Estructura	0,092	0,000	0,092	0,000
Estándares de desempeño	0,109	0,000	0,109	0,000
Responsabilidad	0,115	0,000	0,092	0,000
Apoyo	0,134	0,000	0,134	0,000
Recompensas	0,102	0,000	0,102	0,000

## RESULTADOS/ANÁLISIS DE CORRELACIONES Y REGRESIONES MÚLTIPLES

Antes de analizar los resultados de las regresiones múltiples, referiremos las correlaciones obtenidas entre las variables de control (antigüedad, nivel educativo, tipo de nómina) y la predictora (clima organizacional) a objeto de conocer si existe multicolinealidad que pudiera afectar los resultados e interpretación de las regresiones. Por otra parte, referiremos las correlaciones entre estas variables (control y predictora) y la variable criterio (compromiso afectivo, normativo y de continuidad, en cada caso) a fin de conocer como están relacionadas, e identificar cuales variables poseen las correlaciones más altas.

El conocimiento de estas correlaciones es también importante para decidir el orden de ingreso de las variables a la regresión, dado que como señala Kerlinger (1988) “cuando las variables independientes están correlacionadas, la cantidad relativa de varianza de la variable dependiente que cada variable independiente explica o a la que contribuye puede cambiar en forma drástica bajo diferentes órdenes de ingreso de las variables” (p. 619)

A continuación, podemos observar las correlaciones obtenidas en la tabla 23.

**Tabla 23: Correlaciones entre las variables de control y predictora y la variable criterio (compromiso afectivo, normativo y de continuidad)**

Variables	1	2	3	4	5	6	7
1=Antigüedad	1						
2= N. Educativo	0,049	1					
3= T. Nómina	0,246**	0,748**	1				
4=Clima O.	0,090	0,047	0,028	1			
5=C.Afectivo	0,195**	0,303**	0,344**	0,491**	1		
6=C.Normativo	0,171**	0,269**	0,334**	0,492**	0,782**	1	
7=C.Continuidad	0,130*	0,238**	0,347**	0,386**	0,500**	0,686**	1

\*\* la correlación es significativa al nivel de 0,01 (bilateral)

\* la correlación es significativa al nivel de 0,05 (bilateral)

Respecto a las variables de control (antigüedad, nivel educativo y tipo de nómina) y la predictora (clima organizacional) destaca la alta correlación entre el nivel educativo y el tipo de nómina (0,748), indicándonos que mientras es mayor el nivel educativo, también es más alto el tipo de nómina. El tipo de nómina correlaciona significativamente también con la antigüedad, reflejando que a mayor antigüedad, el nivel jerárquico también es más alto.

Respecto a las relaciones entre las variables de control y las variables criterio, (compromiso en sus tres componentes), encontramos que existen correlaciones significativas entre estos dos grupos, destacándose las correlaciones que el clima muestra con el compromiso afectivo 0,491\*, el normativo 0,492 y el de continuidad 0,386. Posteriormente, apreciamos que el nivel educativo y el tipo de nómina correlacionan de forma similar, siendo las correlaciones entre el tipo de nómina y los componentes del compromiso ligeramente más altos que los encontrados entre éstos últimos y el nivel educativo.

Se destaca la alta correlación existente entre los componentes del compromiso, ubicados entre 0,50 y 0,782, lo cual nos señala solapamiento entre los mismos.

Considerando el planteamiento de Kerlinger (1988) antes señalado y la existencia de relaciones medias y altas entre las variables de control y la predictora, el orden del ingreso de las variables será en cada caso antigüedad, nivel educativo, tipo de nómina y clima, a objeto de obtener el coeficiente bruto y estandarizado de esta última, manteniendo estadísticamente constantes los efectos de las variables de control.

Licht (1997) indica que las correlaciones entre los predictores mayores de 0,80 “deben ser consideradas bastante problemáticas” (p.45), lo cual nos permite observar que entre las correlaciones obtenidas ninguna se ubica en este puntaje, siendo la más “problemática” la encontrada entre el nivel educativo y el tipo de nómina.

En cada una de las regresiones, se calculará el estadístico Durbin-Watson, el cual de acuerdo a Visauta (1997) constituye una prueba “para averiguar la correlación serial entre los términos de error adyacentes” (p. 203). El rango de este estadístico oscila entre 0 y 4, los valores próximos a 2 indican que los errores no están correlacionados, menores a 2 que los errores están positivamente correlacionados y mayores a 2 que los errores poseen una correlación negativa.

Por otra parte, se revisaran las correlaciones parciales entre las variables de control y predictoras con la variable criterio para conocer cómo éstas últimas son afectadas por las correlaciones entre las predictoras y las de control.

***A. Regresión múltiple entre las variables de control antigüedad, nivel educativo, tipo de nómina y la variable predictora clima y el criterio: compromiso afectivo.***

Los valores obtenidos, los cuales se presentan en la tabla 2, indican que la combinación lineal de los puntajes de la antigüedad, el nivel del cargo, el nivel educativo, el tipo de nómina y el clima organizacional puede predecir el 30% de la varianza del compromiso afectivo ( $R^2$  corregida=0,308). En consecuencia, el 70% restante de la variable no puede ser explicada por el modelo.

**Tabla 24: Valores de la regresión múltiple para compromiso afectivo**

Correlación múltiple	0,562
Coeficiente de determinación	0,316
Coeficiente de determinación ajustado	0,308
Error típico de la estimación	12,5678
F	35,751
Significación de F	0,000

Así mismo, encontramos que la probabilidad de que el estadístico F fuera producto del azar fue menor a 0,05 (probabilidad 0,00) reflejando que tanto R (0,562) como R2 (0,308) fueron significativos.

La multicolinealidad obtenida a través del estadístico de Durbin-Watson fue de 1,57 reflejando que las variables de control y predictora se encuentran correlacionadas positivamente a un nivel bajo, lo cual refleja que dicha correlación no afecta los resultados obtenidos en la regresión.

En la tabla 25, puede observarse el aporte independiente que cada una de las variables de control y predictora hacen sobre la variable criterio. Encontrándose que las variables cuyos pesos beta brutos y estandarizados evidenciaron una probabilidad de ocurrencia al azar menor a 0,05, fueron el tipo de nómina y el clima organizacional, con una probabilidad de 0,001 y 0,000, respectivamente.

**Tabla 25: Valores beta y prueba t de variables control y predictora sobre compromiso afectivo**

Variable	Beta	Beta estandarizada	t	Probabilidad de t
Antigüedad	3,815	0,079	1,561	0,119
Nivel educativo	4,381	0,102	1,452	0,148
Tipo de nómina	0,820	0,246	3,376	0,001
Clima	2,8553	0,420	8,890	0,000

Considerando los coeficientes de regresión estandarizados, observamos que el clima tiene una influencia mayor sobre el compromiso afectivo que el tipo de nómina, lo cual puede deberse a reflejar que el clima fue la variable del modelo que correlacionó más bajo con las restantes y más alto con la variable criterio, mientras que el tipo de nómina correlacionó significativamente tanto con la antigüedad como con el nivel educativo. Específicamente, considerando los beta estandarizados, y manteniéndose controladas estadísticamente las restantes variables independientes del modelo, se aprecia que el compromiso afectivo varía

en 0,42 cuando el clima organizacional aumenta en un punto, mientras que varía en 0,246 al aumentarse una unidad en el tipo de nómina.

Las correlaciones parciales reflejan también la importancia del tipo de nómina y el clima, se observa que tanto la antigüedad como el nivel educativo disminuyeron sus correlaciones con el compromiso afectivo cuando se mantuvieron constantes las variables de control y predictora, la nómina también disminuyó manteniendo una correlación parcial de 0,189 y el clima alcanzó la correlación parcial más alta 0,451, reflejando que de todas las variables incluidas en el modelo es la que tiene la relación más alta con el compromiso afectivo. Dichas correlaciones pueden observarse en la tabla 26, donde además son apreciables algunos cambios en las correlaciones respecto a las antes referidas en la tabla 1, los cuales obedecen al hecho de que en las regresiones fueron introducidas las variables transformadas, situación que encontraremos en cada una de las regresiones.

**Tabla 26: Correlaciones orden cero y parciales entre las variables de control y predictora y compromiso afectivo**

Modelo	Correlaciones	
	Orden cero	Parcial
Antigüedad	0,188	0,088
Nivel educativo	0,293	0,082
Tipo de nómina	0,358	0,189
Clima	0,437	0,451

***B. Regresión múltiple entre las variables de control antigüedad, nivel educativo, tipo de nómina y la variable predictora clima y el criterio: compromiso normativo.***

En la tabla 27, puede observarse que el grado de asociación lineal entre las variables de control y predictora y el compromiso normativo es alto ( $R=0,518$ ), el modelo es capaz de explicar un 25% de la varianza del compromiso normativo ( $R^2= 0,258$ ), quedando un 75% de la variable criterio sin explicar.

**Tabla 27: Valores de la regresión múltiple para compromiso normativo**

Correlación múltiple	0,518
Coeficiente de determinación	0,268
Coeficiente de determinación ajustado	0,258
Error típico de la estimación	12,2432
F	28,276
Significación de F	0,000

Así mismo, encontramos que la probabilidad de que el estadístico F sea producto del azar es menor a 0,05 (probabilidad 0,00), lo cual indica que R (0,518) y R<sup>2</sup> (0,258) son significativos.

El estadístico de Durbin-Watson fue de 1.356 reflejando que las variables de control y predictoras poseen una relación positiva moderada, la cual no llega a afectar los resultados obtenidos.

Al evaluar cuales variables contribuyen al compromiso normativo, observamos que las variables tipo de nómina y clima presentaron los pesos beta estandarizados más significativos, es decir cuya probabilidad de ocurrencia al azar fue menor a 0,05, específicamente t fue igual a 0,000 en ambas variables. (ver tabla 28 ).

**Tabla 28: Valores beta y prueba t de variables control y predictoras sobre compromiso normativo**

Variable	Beta	Beta estandarizada	T	Probabilidad de T
Antigüedad	1,804	0,040	0,758	0,449
Nivel educativo	1,373	0,034	0,467	0,641
Tipo de nómina	0,894	0,285	3,781	0,000
Clima	2,495	0,390	7,979	0,000

El coeficiente de regresión estandarizado de clima es mayor al correspondiente al tipo de nómina, siendo ambos importantes, resultados que indican que al mantener controladas estadísticamente las variables independientes restantes, el

aumento de una unidad en el clima produce una variación de 0,39 en el compromiso normativo y el incremento de una unidad en el tipo de nómina una variación de 0,285.

La revisión de las correlaciones parciales junto a las de orden cero, permite visualizar que sucedió en la relación de las variables del modelo y el compromiso normativo, cuando las restantes fueron controladas estadísticamente. (Ver tabla 29).

**Tabla 29. Correlaciones orden cero y parciales entre las variables de control y predictora y compromiso normativo**

Modelo	Correlaciones	
	Orden cero	Parcial
Antigüedad	0,153	0,043
Nivel educativo	0,251	0,027
Tipo de nómina	0,336	0,210
Clima	0,404	0,413

Observamos que las relaciones iniciales entre la antigüedad y el nivel educativo disminuyen de forma importante al mantener constantes a las restantes variables, lo cual puede indicar que su relación con el compromiso afectivo estaba aumentada por la relación que ambas guardan con el tipo de nómina, variable cuya correlación también baja en la parcial, sin embargo se mantiene al punto de ser capaz de aportar a la explicación del compromiso normativo.

En relación con el clima, esta variable obtiene la correlación mayor con el compromiso normativo, incluso aumenta ligeramente en la parcial, debido a que la correlación que mantiene con las variables de control es baja, conformando la variable que por sí misma se relaciona a más alto nivel con el compromiso normativo, lo cual se evidenció en el peso beta estandarizado obtenido en la explicación de la varianza de la variable criterio.

**C. Regresión múltiple entre las variables de control antigüedad, nivel educativo, tipo de nómina y la variable predictora clima y el criterio: compromiso de continuidad.**

Los resultados de esta regresión indican que el modelo planteado sólo puede dar cuenta del 14% de la varianza del compromiso de continuidad, siendo esta proporción menor a la capacidad evidenciada respecto a los otros dos componentes del compromiso, quedando el 86% restante sin explicar. (ver tabla 8)

**Tabla 30: Valores de la regresión múltiple para compromiso de continuidad**

Correlación múltiple	0,391
Coefficiente de determinación	0,153
Coefficiente de determinación ajustado	0,142
Error típico de la estimación	11,5544
F	13,970
Significación de F	0,000

La probabilidad de que el estadístico F fuera producto del azar fue menor a 0,05 (probabilidad 0,00), reflejando que R (0,391) y R<sup>2</sup> (0,142) son significativos.

El estadístico de Durbin-Watson fue de 1,473 reflejando que las variables de control y predictora están positivamente correlacionados a un nivel bajo, lo cual es aceptable.

Las variables que realizaron una contribución a este 14% de la explicación de la varianza del compromiso de continuidad, fueron el tipo de nómina y el clima, variables que obtuvieron prácticamente el mismo peso beta estandarizado, siendo su contribución equitativa. En la tabla 31, podemos observar que el estadístico t fue significativo en ambas variables.

**Tabla 31: Valores beta y prueba t de variables control y predictor sobre compromiso de continuidad**

Variable	Beta	Beta estandarizada	t	Probabilidad de t
Antigüedad	-2,785E-02	-0,001	-0,012	0,990
Nivel educativo	-9,742E-02	-0,003	-0,035	0,972
Tipo de nómina	0,746	0,271	3,342	0,001
Clima	1,540	0,274	5,218	0,000

Los beta estandarizados expresan que se espera que el compromiso de continuidad varíe en 0,27 al aumentar en una unidad el clima y el tipo de nómina, cuando existe control estadístico de las variables antigüedad y nivel educativo.

De forma similar a las correlaciones referidas en las regresiones anteriores, se aprecia en la tabla 32, que las correlaciones orden cero entre antigüedad, educación y el compromiso de continuidad son mayores que las correlaciones parciales y que la dirección de la relación se hace negativa en estas últimas, lo cual parece indicar que estas variables correlacionaban más alto con el compromiso de continuidad por su correlación con el tipo de nómina.

La correlación entre el tipo de nómina y el compromiso de continuidad disminuye a nivel parcial, sin embargo es capaz de aportar a la explicación de este último. Por otra parte, la correlación entre clima y compromiso de continuidad es prácticamente la misma en la de orden cero y en la parcial, confirmando que esta variable posee la más alta correlación con la variable criterio, si bien a nivel de pesos estandarizados, se aprecia con mayor claridad que su aporte es idéntico al que hace la variable de control tipo de nómina.

**Tabla 32. Correlaciones orden cero y parciales entre las variables de control y predictora y compromiso de continuidad**

Modelo	Correlaciones	
	Orden cero	Parcial
Antigüedad	0,098	-0,001
Nivel educativo	0,200	-0,002
Tipo de nómina	0,279	0,187
Clima	0,284	0,285

Seguidamente, presentaremos tres regresiones múltiples, donde sustituiremos el clima por las variables que lo conforman a objeto de conocer cual es la contribución de cada una de ellas a la explicación de cada uno de los componentes del compromiso. Antes revisaremos las correlaciones existentes entre estas variables y con las variables criterio, compromiso afectivo, normativo y de continuidad. (ver tabla 33).

**Tabla 33. Correlaciones entre las variables predictoras y de control y entre todas éstas y las variables criterio.**

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1=Antigüedad	1										
2= N. Educativo	0,049	1									
3= T. Nómina	0,246**	0,748**	1								
4= Estructura	0,129*	0,052	0,009	1							
5= Estándares	0,022	-0,063	-0,027	0,392**	1						
6= Responsabilidad	0,041	0,086	0,072	0,329**	0,216**	1					
7= Recompensas	0,009	-0,017	-0,060	0,395**	0,435**	0,262**	1				
8= Apoyo	0,123*	0,124*	0,138*	0,418**	0,354**	0,285**	0,492**	1			
9= C.Afectivo	0,195**	0,303**	0,344**	0,428**	0,385**	0,213**	0,287**	0,413**	1		
10= C.Normativo	0,171**	0,269**	0,334**	0,367**	0,405**	0,269**	0,281**	0,422**	0,782**	1	
11= C.Continuidad	0,130*	0,238**	0,347**	0,260**	0,223**	0,262**	0,240**	0,390**	0,50**	0,686**	1

\*\* la correlación es significativa al nivel de 0,01 (bilateral)

\* la correlación es significativa al nivel de 0,05 (bilateral)

En relación con las correlaciones entre las variables predictoras y de control, antes referimos la alta correlación entre el tipo de nómina y el nivel educativo (0,748).

Por otra parte, encontramos correlaciones medias entre las variables del clima, siendo las más altas las establecidas entre apoyo y recompensas (0,492), entre recompensas y estándares (0,435) y entre apoyo y estructura (0,418).

Respecto a la relación de estas predictoras y de control con la variable criterio en sus tres componentes, encontramos que las variables cuyas relaciones son más altas con cada tipo de compromiso son el apoyo, la estructura, los estándares de desempeño (variables del clima) y el tipo de nómina.

***D. Regresión múltiple entre las variables de control antigüedad, nivel educativo, tipo de nómina y las variables predictoras estructura, estándares de desempeño, responsabilidad, recompensas y apoyo y el criterio: compromiso afectivo.***

El coeficiente de correlación múltiple fue de 0,608 bastante alto, estableciéndose el coeficiente de determinación corregido en 0,353, indicándonos que el modelo puede explicar el 35% de la varianza del compromiso afectivo, quedando un 65% por explicar por otras variables no incluidas en la regresión. En la tabla 12 pueden observarse los valores obtenidos.

**Tabla 34: Valores de la regresión múltiple para compromiso afectivo**

Correlación múltiple	0,608
Coeficiente de determinación	0,369
Coeficiente de determinación ajustado	0,353
Error típico de la estimación	12,15
F	22,313
Significación de F	0,000

Apreciamos en la tabla 34, que tanto el coeficiente de correlación múltiple como el coeficiente de determinación ajustado son significativos, dado que la probabilidad de que ocurrieran al azar es menor a 0,05 (probabilidad 0,00).

El estadístico de Durbin-Watson fue de 1,681 reflejando que las variables de control y predictoras están ligeramente correlacionadas, es decir que el nivel de sus relaciones no afectan el resultado de regresión obtenido.

En esta regresión, surgen cuatro variables cuyos aportes a la explicación del compromiso afectivo son significativos a juzgar por la probabilidad de t, la cual es menor a 0,05 en cada una de ellas. Estas variables fueron en orden del peso beta estandarizado obtenido: estructura, estándares de desempeño, tipo de nómina y apoyo. ( ver tabla 35).

**Tabla 35. Valores beta y prueba t de variables control y predictoras sobre compromiso afectivo**

Variable	Beta	Beta estandarizada	t	Probabilidad de t
Antigüedad	3,363	0,069	1,412	0,159
Nivel educativo	5,098	0,119	1,729	0,085
Tipo de nómina	0,722	0,217	3,045	0,003
Estructura	5,173	0,237	4,344	0,000
Estándares	5,737	0,225	4,220	0,000
Recompensas	-0,326	-0,015	-0,270	0,787
Apoyo	3,676	0,165	2,944	0,003
Responsabilidad	6,265E-02	0,013	0,260	0,795

De este modo, el monto de variación del compromiso afectivo que se espera por cambio de unidad de la estructura es de 0,237; por cambio de unidad de estándares es de 0,225; por cambio de unidad de tipo de nómina es de 0,217 y por cambio de unidad de apoyo es de 0,167, cuando se mantienen controladas estadísticamente las restantes variables del modelo.

Como es de esperar por los resultados referidos, las correlaciones parciales realizadas muestran que todas las variables de control y predictoras realmente poseen relaciones menores con el compromiso afectivo que las visualizadas a través de las correlaciones de orden cero. Incluso 3 variables prácticamente desaparecen reflejando que esas relaciones no existían y estaban aumentadas

por la correlación que éstas tienen con la estructura, estándares, apoyo y tipo de nómina, variables que también disminuyeron su relación con la criterio por sus relaciones con las restantes independientes, pero que evidenciaron una relación lineal significativa con este componente del compromiso. (ver tabla 36).

**Tabla 36. Correlaciones orden cero y parciales entre las variables de control y predictoras y compromiso afectivo**

Modelo	Correlaciones	
	Orden cero	Parcial
Antigüedad	0,188	0,081
Nivel educativo	0,293	0,099
Tipo de nómina	0,358	0,172
Estructura	0,416	0,241
Estándares	0,362	0,235
Recompensas	0,249	-0,015
Apoyo	0,394	0,166
Responsabilidad	0,206	0,015

***E. Regresión múltiple entre las variables de control antigüedad, nivel educativo, tipo de nómina y las variables predictoras estructura, estándares de desempeño, responsabilidad, recompensas y apoyo y el criterio: compromiso normativo.***

Esta regresión arrojó un coeficiente de correlación múltiple de 0,566, que conforma un coeficiente de determinación ajustado de 0,303, reflejando que el modelo planteado da cuenta de un 30% de la varianza del compromiso normativo. El valor de F 22,313, indica que estos coeficientes son significativos dado que la probabilidad de que ocurran al azar es de 0,000. (ver tabla 37).

**Tabla 37: Valores de la regresión múltiple para compromiso normativo**

Correlación múltiple	0,566
Coeficiente de determinación	0,320
Coeficiente de determinación	0,303

ajustado	
Error típico de la estimación	11,8734
F	22,313
Significación de F	0,000

El estadístico de Durbin-Watson fue de 1,4113 indicando que existe una correlación moderada y positiva entre las variables de control y las predictoras, índice aceptable que no afecta los resultados alcanzados.

En la tabla 38, se pueden observar los pesos beta estandarizados obtenidos por cada una de las predictoras y variables de control. Surgen tres variables cuyos aportes al compromiso normativo son significativos, estándares de desempeño, apoyo y tipo de nómina. La probabilidad de t en cada una de estas variables es inferior a 0,05, indicando que estas relaciones son significativas y no productos del azar.

**Tabla 38: Valores beta y prueba t de variables control y predictoras sobre compromiso normativo**

Variable	Beta	Beta estandarizada	t	Probabilidad de t
Antigüedad	2,024	0,044	0,870	0,385
Nivel educativo	2,539	0,063	0,882	0,379
<b>Tipo de nómina</b>	<b>0,766</b>	<b>0,245</b>	<b>3,307</b>	<b>0,001</b>
Estructura	2,049	0,100	1,760	0,079
<b>Estándares</b>	<b>6,809</b>	<b>0,284</b>	<b>5,125</b>	<b>0,000</b>
Recompensas	-0,196	-0,010	-0,166	0,868
<b>Apoyo</b>	<b>3,569</b>	<b>0,170</b>	<b>2,925</b>	<b>0,004</b>
Responsabilidad	0,287	0,062	1,221	0,223

Considerando los beta estandarizados obtenidos, y siempre que se mantengan controladas estadísticamente las variables independientes restantes, se espera que cuando la variable estándares de desempeño varíe en un punto, el compromiso normativo aumente en 0,284. Por otra parte, a cada cambio de

unidad en el tipo de nómina, dicho compromiso se incrementará en 0,245 y al variar el apoyo en un punto, el compromiso normativo lo hará en 0,170.

La tabla 39 permite la observación de las correlaciones parciales entre las independientes y el compromiso afectivo, en relación a las de orden cero cuando no se tenía control estadístico de las variables restantes.

**Tabla 39. Correlaciones orden cero y parciales entre las variables de control y predictoras y compromiso normativo**

Modelo	Correlaciones	
	Orden cero	Parcial
Antigüedad	0,153	0,050
Nivel educativo	0,251	0,050
Tipo de nómina	0,336	0,186
Estructura	0,318	0,100
Estándares	0,385	0,282
Recompensas	0,239	-0,009
Apoyo	0,372	0,165
Responsabilidad	0,223	0,070

Observamos que la variable estructura y recompensas que antes habían mostrado una correlación media con el compromiso normativo, disminuyeron bruscamente, reflejando que éstas estaban incrementadas por la relación que estas variables mostraron con los estándares y el apoyo, variables cuyas correlaciones parciales también disminuyeron, pero a diferencia de las primeras demostraron una relación significativa con este componente del compromiso.

***D. Regresión múltiple entre las variables de control antigüedad, nivel educativo, tipo de nómina y las variables predictoras estructura, estándares de desempeño, responsabilidad, recompensas y apoyo y el criterio: compromiso de continuidad***

En la última regresión múltiple realizada, el coeficiente de correlación múltiple se ubicó en 0,431 y el coeficiente de determinación ajustado fue de 0,167, indicando que el modelo de variables predictoras y de control sólo da cuenta del 16% de la varianza del compromiso de continuidad, quedando un 84% sin explicación. (ver tabla 40).

**Tabla 40. Valores de la regresión múltiple para compromiso de continuidad**

Correlación múltiple	0,431
Coeficiente de determinación	0,186
Coeficiente de determinación ajustado	0,165
Error típico de la estimación	11,4021
F	8,711
Significación de F	0,000

El estadístico de Durbin-Watson fue de 1,526 indicando una correlación positiva y moderada entre las variables predictoras y de control del modelo.

Las variables que contribuyen al compromiso de continuidad, son en orden de los valores de beta estandarizados: tipo de nómina y apoyo. Estas variables obtuvieron un estadístico t significativo que indica que estas relaciones no obedecen al azar (probabilidad de t= 0,000). (ver tabla 41)

**Tabla 41. Valores beta y prueba t de variables control y predictoras sobre compromiso de continuidad**

Variable	Beta	Beta estandarizada	t	Probabilidad de t
Antigüedad	-0,126	-0,003	-0,056	0,955
Nivel educativo	-0,196	-0,006	-0,071	0,943
<b>Tipo de nómina</b>	<b>0,675</b>	<b>0,245</b>	<b>3,032</b>	<b>0,003</b>
Estructura	0,589	0,033	0,527	0,598
Estándares	1,790	0,085	1,403	0,162
Recompensas	0,564	0,032	0,497	0,619
<b>Apoyo</b>	<b>4,012</b>	<b>0,218</b>	<b>3,424</b>	<b>0,001</b>
Responsabilidad	0,330	0,081	1,460	0,145

Los pesos beta estandarizados indican que al mantener controladas estadísticamente las demás variables incluidas como independientes, se espera que a cada cambio de una unidad en el tipo de nómina, el compromiso de continuidad aumente en 0,245 y que al variar el apoyo en un punto, este compromiso varíe en 0,218.

A continuación se revisan las correlaciones orden cero y parciales obtenidas y reflejadas en la tabla 42.

**Tabla 42. Correlaciones orden cero y parciales entre las variables de control y predictoras y compromiso de continuidad**

Modelo	Correlaciones	
	Orden cero	Parcial
Antigüedad	0,098	-0,003
Nivel educativo	0,200	-0,004
Tipo de nómina	0,279	0,171
Estructura	0,207	0,030
Estándares	0,204	0,080
Recompensas	0,197	0,028
Apoyo	0,334	0,192
Responsabilidad	0,193	0,083

Las correlaciones muestran que las variables estructura, estándares, recompensas y educación mostraban correlaciones medias que prácticamente desaparecen cuando se mantienen las restantes constantes, refiriendo que estas variables pueden asociarse al compromiso de continuidad a través de su relación con el tipo de nómina y con el apoyo. Esta última variable había presentado las inter-correlaciones más altas.

Los resultados significativos obtenidos se reflejan en la figura 22, que mostramos en la página siguiente, en el esquema se indican las altas correlaciones obtenidas entre los componentes del compromiso y los pesos beta estandarizados, entre los cuales se destaca que tanto el tipo de nómina como el clima aportan a la

predicción de cada uno de los componentes del compromiso y que de las variables del clima las que más contribuyen son apoyo, estándares de desempeño y estructura.

En el apartado siguiente estos resultados serán discutidos para dar respuesta al problema de investigación e hipótesis planteadas.



## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El problema de investigación que da origen a este estudio, plantea si el clima organizacional predice el compromiso organizacional, la hipótesis general establecida suponía que a medida que el clima fuera más favorable, sería mayor el compromiso de los empleados con la organización. A continuación, daremos respuesta a la pregunta de investigación retomando cada una de las hipótesis específicas, las cuales confirmaremos o no a través de los resultados obtenidos, a la par de aproximarnos a los procesos que explican las relaciones encontradas a la luz de las argumentaciones teóricas que se han establecido en el marco teórico.

Respecto a la primera hipótesis específica, relativa a si el clima organizacional predice el compromiso afectivo, referimos en el apartado de resultados de las regresiones que el modelo conformado por las variables de control (antigüedad, nivel educativo y tipo de nómina) y la variable predictora clima, fue capaz de explicar el 30% de la varianza del compromiso afectivo, porcentaje en el cual el clima hace la mayor contribución al obtener un valor de beta estandarizado de 0,42, seguido por el tipo de nómina con un beta de 0,246. Resultados que permiten confirmar la primera hipótesis, el clima es capaz de predecir el compromiso afectivo, de forma tal que al cambiar el clima en una unidad de medida, el compromiso afectivo varía en 0,42 cuando se mantienen estadísticamente controladas las restantes variables del modelo.

Es importante destacar que el modelo adoptado deja un 70% de varianza de la variable criterio sin explicar, siendo importante considerar que el clima predice al compromiso junto a otras variables que en esta investigación no fueron abordadas.

La identificación del clima organizacional como predictor del compromiso afectivo es congruente con los resultados reportados por DeCotiis y Summer (1987), Guzley (1992), Sommer y Cols. (1996), Toro Alvarez (1998), Wright (2001), donde

se concluyó que el clima predice el compromiso afectivo, encontrándose que quienes percibían el clima más favorablemente, poseían niveles de compromiso afectivo más altos.

Por otra parte, habíamos observado que características del ambiente laboral, relativas a las tareas y a los procesos humanos como el **apoyo** (Einsinger y cols. 1990; Mottaz, 1988; Sánchez y cols. 1995; Guzzo y cols. 1994; Maberti, 2001), la **autonomía** (Buchanan, 1974; DeCottis y Summer, 1987), la **comunicación** (Konovsky y Cropanzano, 1991; Greenberg, 1994, DeCottis y Summer, 1987) el **liderazgo** (Jermier y Berkes, 1977), el **reto** (Buchanan, 1974; Mottaz, 1988; Lee, 1992), la **cohesión** (Buchanan, 1974; DeCottis y Summer, 1987), identificadas como variables asociadas o predictoras del compromiso afectivo, formaban parte del constructo clima organizacional como puede observarse en la tabla 2 ubicada en el marco teórico, de allí que podamos expresar entonces que el clima es capaz de predecir el compromiso afectivo, así como diversas variables que lo componen logran hacerlo de forma aislada.

Ahora bien, ¿porqué mientras más favorable es el clima es mayor también el compromiso del empleado?. Meyer y Allen (1997), enfatizan en la importancia de la **satisfacción** de necesidades, expectativas y la posibilidad de que la empresa ayude al empleado a lograr sus objetivos, como proceso mediante el cual el compromiso afectivo se desarrolla. Planteamiento que realizan una vez que encuentran que los predictores de mayor peso, han sido características del trabajo recompensantes o satisfactorias (Meyer y Allen, 1997).

Los hallazgos de las investigaciones referidas que encontraron que los factores situacionales eran clave en el desarrollo de este tipo de compromiso, asomaron la importancia de la satisfacción e investigadores como Buchanan (1974) y Steers (1977) lo expresaron directamente, como también lo hicieron DeCottis y Summer (1987) al plantear que en la medida que la empresa se comprometa a satisfacer las necesidades y expectativas de sus empleados, éstos se comprometerían

afectivamente con ella. Otros investigadores que refuerzan la importancia de la satisfacción para el compromiso son Steers (1977), Colarelli, y cols. (1987) abordándola directamente como antecedente del compromiso y encontrando que posee una alta relación y explica una varianza importante del compromiso afectivo.

Por otra parte, la satisfacción como proceso a través del cual las características del empleo impactan el compromiso explicaría porque las dimensiones de la tarea de Hackman y Lawler (1971, Hackman y Oldman, 1975, 1979 cp. Schein, 1982), que surgieron como propiedades motivantes y satisfactorias del análisis de diversos puestos de trabajo, han resultado destacados predictores del compromiso afectivo como revisamos en el apartado teórico.

En la misma línea, recordemos que Litwin y Stringer (1968) estudiaron el clima ideal en estudiantes universitarios y su motivación y encontraron que había una alta relación entre estas variables. Los estudiantes preferían climas que satisficieran sus necesidades dominantes, todo lo cual conduce a entender que el clima organizacional predice el compromiso afectivo al satisfacer diversas necesidades de logro, afiliación y/o poder, de acuerdo al modelo adoptado por Litwin y Stringer (1968), o necesidades de diversa índole.

Meyer y Allen (1997) apoyan la relevancia de la satisfacción, señalando que es importante, aunque la explicación a través de ella, pueda parecer "simple" (p.50). Planteamiento que compartimos, puede parecer simple exponer que el empleado satisfecho se compromete, sin embargo, ¿qué origina que una persona trabaje en una empresa?, ¿por qué trabaja la gente?, diversas teorías de motivación han explicado las motivaciones del hombre, informándonos que trabajamos para satisfacer diversas necesidades emocionales, sociales, económicas y de realización personal, planteamiento que además permite retomar el enfoque de intercambio trabajador-empresa, adoptado por investigadores como Mottaz (1988), Eisenberger y cols. (1990), y más frecuentemente relacionado con

el compromiso de continuidad por Hrebiniak y Alutto (1972), pero aplicable a todos los componentes del compromiso, el cual enfatiza en que entre el trabajador y la empresa existe una relación de intercambio. Relación que se inicia con la expectativa mutua de que sea satisfactoria para ambas partes, quedando la ruptura de la relación como una salida para las insatisfacciones y el fortalecimiento de esta relación, una mayor compenetración e identificación, cuando dicha relación es satisfactoria, es lógico entonces encontrar que las personas establezcan lazos afectivos con aquellas organizaciones capaces de satisfacer esta diversidad de necesidades.

A partir de la operacionalización de clima que hacen Litwin y Stringer (1968) y que luego Stringer (2002) modifica, en la medida en la cual el empleado percibe el clima como favorable, esto significa que: a) posee claridad de su rol y de los canales jerárquicos; b) percibe altos estándares de desempeño que retan su ejecución permanentemente; c) percibe que toma riesgos y puede contribuir a la resolución de los problemas porque se le delegan responsabilidades; d) siente que es recompensado de forma proporcional a su desempeño y que trabaja en un ambiente donde prevalecen los reconocimientos sobre las críticas; y donde e) recibe apoyo de sus compañeros y jefe, sintiendo que forma parte de un equipo.

Todas las características del clima expresadas en el párrafo anterior, describen una situación recompensante o satisfactoria para una diversa gama de necesidades, conduciendo al trabajador a comprometerse afectivamente. Entre las necesidades que un clima de esta naturaleza puede satisfacer, encontramos las necesidades socio-emocionales, de seguridad, estima, reconocimiento, de importancia personal, apoyo, pertenencia, realización del potencial y en alguna medida económicas, relativas a un pago acorde al nivel de realizaciones. No se pretende establecer que este tipo de clima podrá cubrir todas las necesidades personales, sino sólo ilustrar algunas que podrían ser cubiertas bajo las condiciones descritas.

Este Planteamiento nos enlaza con la necesidad de considerar que las características de la persona son también una variable mediadora como indicaron Mathieu y Zajac (1990). Un determinado clima no es satisfactorio para todas las personas y si bien, como Meyer y Allen (1997) indican, parecen existir características laborales deseadas universalmente (comunes para distintas ocupaciones, personas y culturas), también deben considerarse las diferencias individuales. De allí que consideremos que la satisfacción como proceso mediador entre el clima y el compromiso afectivo, dependerá por una parte de las necesidades del trabajador y por otra, de las características del clima laboral, la congruencia entre ambos factores estaría reflejada por la satisfacción como resultado, que redundaría en un mayor compromiso afectivo.

Meyer y Allen (1997) establecen que el trabajador puede estar consciente o inconsciente de los factores del ambiente laboral que afectan su satisfacción, es decir por una parte el empleado **racionaliza** los pros y contras de su relación con la empresa, consciente del valor que otorga a las mismas, de allí que el clima que la persona perciba pueda ser debidamente valorado por el trabajador y devenir en una satisfacción consciente que determine su lazo con la empresa.

Por otra parte, de forma inconsciente, el compromiso afectivo con la empresa puede ocurrir por una asociación física y temporal entre la vivencia de un clima satisfactorio, por ejemplo experiencias de apoyo y el lugar de trabajo, que conducen al desarrollo de una respuesta afectiva hacia ese ambiente, explicación que surge al considerar el **condicionamiento clásico**.

Otro proceso que Meyer y Allen (1997) incluyen en el desarrollo del compromiso es la **atribución**, según la cual las acciones positivas de la empresa deben ser atribuidas por el empleado a ésta y no a los compañeros o supervisor, porque si no el compromiso surgirá a estos niveles y no con la empresa. Otro aspecto a considerar es la intención de la acción, si el empleado percibe que lo que se hace no se basa en una intención de preocupación por el empleado o que se hace para

ganar su indulgencia, estas acciones no conducirán a un mayor compromiso afectivo.

El clima, si bien como indica Stringer (2002) es afectado por las prácticas del liderazgo y sus acciones, tiene una permanencia mayor en el tiempo dado que no conforma una acción, sino ya una atmósfera, donde las intenciones se esclarecen en el día a día y si el clima es favorable, la atribución de éste a las prácticas de sus gerentes hace posible entonces que el empleado se comprometa, en principio con su gerencia o unidad de trabajo. En la medida en la cual, este clima caracterice a toda la empresa o el empleado lo atribuya a la empresa, su compromiso pasará del foco de su equipo a la organización como un todo.

Además de la **satisfacción** de las necesidades, proceso que ya hemos explicado, consideramos que los **procesos humanos organizacionales** (que forman parte del clima percibido), contribuyen con el desarrollo de un enlace emocional, en la medida en la que **involucran** a los empleados a través de la comunicación, participación, claridad de las tareas, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, recompensas y estímulo para el logro de los objetivos, procesos que compenetran al empleado con la empresa, que llevan al empleado a sentir que pertenece y a internalizar los objetivos de la empresa como suyos. Recordemos el planteamiento de DeCotiss y Summer (1987) quienes explicaron que la autonomía y la participación en la toma de decisiones, afectaban el compromiso al involucrar a los trabajadores con su rol, al generarse un sentimiento de equipo y al hacerse compartidos los objetivos organizacionales.

La involucración referida es inherente al trabajo en las organizaciones. Recordemos que las organizaciones conforman sistemas sociales y el hombre que trabaja allí, lo hace en relación con otros y todos conforman la empresa, por lo cual los procesos humanos de relación interpersonal, comunicación, trabajo en equipo (que se generan de forma natural entre la gente, asumiendo características particulares), conforman redes formales e informales, dichas redes

son enlaces que incluyen afectos. Trabajar en una empresa es desarrollar enlaces con la tarea, con otras personas, con un ambiente físico, con una organización. Si el clima es cordial, de trabajo de equipo, en suma favorable, el empleado querrá permanecer con esos lazos, mantenerse en la empresa y se sentirá emocionalmente vinculado con la misma.

Es necesario considerar, las características de los individuos que trabajan en la organización y la diversidad de sus objetivos, sin embargo un clima favorable como el descrito, conforma un espacio donde se comparte, donde se incluye al empleado. Destacamos la importancia del ambiente porque si los objetivos del empleado coinciden con la empresa pero el espacio de comunicación y participación es pobre, es difícil que la congruencia sea percibida, mientras que aunque no haya tal congruencia inicialmente, la participación puede hacer sentir al empleado que los objetivos de la empresa, también son suyos, identificarse y comprometerse afectivamente. De hecho, las practicas del liderazgo están dirigidas a conducir e integrar esfuerzos individuales al logro de objetivos organizacionales, de allí que Stringer (2002) exprese que el compromiso puede ser el resultado de los demás variables del clima abordadas en su modelo y alcanzable a través de prácticas ejecutadas por los líderes.

Por otra parte, si tomamos en cuenta los principios de modificación de conducta, un clima que recompensa por alcanzar resultados esperados en la empresa **refuerza** los comportamientos orientados al logro, reforzando las conductas de compromiso con los objetivos y haciéndolas en consecuencia más probables.

Otro proceso que podría explicar la relación encontrada entre el clima y el compromiso afectivo es la **disonancia cognoscitiva**, el cual introduce la posibilidad de que el empleado contestara al compromiso de forma congruente a sus respuestas en el instrumento de clima, para evitar disonancia entre sus percepciones y actitudes, de allí que al percibir un clima favorable exprese un alto compromiso afectivo y viceversa.

Los procesos expresados, conforman alternativas de explicación, nos orientamos a considerar que el clima predice el compromiso afectivo porque **satisface** necesidades socio-emocionales y económicas y porque al ser favorable es en sí mismo, un **clima de inclusión**, de integración, generando lazos y vínculos con los objetivos de la organización, con el equipo de trabajo y de allí, con la empresa.

La regresión múltiple realizada con las variables de control y las variables del clima, sustituyendo al clima global, nos provee soporte para lo arriba expuesto. Los resultados de dicha regresión mostraron que el modelo explicaba el 35% de la varianza del compromiso afectivo, destacándose los beta estandarizados significativos de las variables predictoras estructura (0,237), estándares de desempeño (0,225) y apoyo (0,165); y por otra parte, el aporte de la variable de control tipo de nómina (0,217). Las restantes variables del clima recompensas y responsabilidad no realizaron contribuciones significativa junto a la antigüedad y el nivel educativo.

Desde el punto de vista de la satisfacción, la estructura satisface la necesidad de claridad y certidumbre respecto a lo que la empresa espera del empleado, lo cual puede darle tranquilidad y disminuir su ansiedad contribuyendo con la vivencia de un ambiente confortable, donde sabe quien es y para qué está allí.

Desde la consideración de los procesos humanos, como Buchanan (1974) y DeCotiis y Summers (1987) plantearon el compromiso es un enlace afectivo hacia los objetivos y valores de una organización, hacia un rol en relación con éstos y hacia el bienestar de la organización. El conocimiento de su rol le informa claramente al empleado cuales son sus objetivos más inmediatos, información que le permite involucrarse e identificarse con los objetivos de la empresa a los cuales contribuye, entonces esas tareas que realiza son suyas, forman parte de sí mismo y desarrolla con ellas y de allí con la empresa, un arraigo cognitivo y emocional, concibiendo a la organización como un todo del cual forma parte, desarrollándose su compromiso afectivo. Al respecto, Mathieu y Zajac (1990), Welsch y La Van

(1981) y DeCotiis y Summer (1987), encontraron que la ambigüedad en el rol y el conflicto de roles se relacionaron negativamente con este componente del compromiso, esperándose que la claridad del rol se relacionara con el compromiso, si bien Buchanan (1974) estudió esta variable y no encontró una relación significativa.

Por otra parte, los estándares de desempeño informan al empleado lo que se espera de él en términos de resultados de rendimiento. En la medida en la cual el empleado percibe que los estándares son altos, su trabajo es retador, característica que como hemos referido, conforma una de las dimensiones de las tareas considerada motivante y satisfactoria y relacionada al desarrollo del compromiso afectivo. Los altos estándares o reto, a juzgar por los planteamientos de Litwin y Stringer (1968) despiertan la necesidad de logro, satisfaciendo a quienes necesitan realizar tareas con un alto nivel de rendimiento.

Respecto al apoyo, si el empleado percibe que existe confianza y ayuda al enfrentar tareas difíciles, desarrolla un sentimiento de equipo que a su vez fortalece su sentido de pertenencia hacia la empresa y fortalece su enlace personal con ésta. Además de satisfacer sus necesidades de apoyo como tal, y de pertenencia dentro de un grupo.

La variable recompensas no surgió como predictor del compromiso afectivo, lo cual considerando el trabajo de Mottaz (1988) podría indicar que el empleado se siente más comprometido cuando las recompensas son intrínsecas, es decir relativas a las tareas en sí mismas, comprometiéndose cuando el clima se caracteriza por tareas claras y retadoras, exigentes, quedando el reconocimiento y recompensas externas en un segundo lugar. Por otra parte, recordemos que la variable reconocimiento del clima surge como un área de oportunidad, lo cual señalamos en los resultados descriptivos, lo cual podría indicar que un clima de trabajo donde no se reconoce y recompensa no predice el compromiso afectivo,

sin embargo, nos inclinamos a considerar el primer argumento si bien sabemos que este tema requiere ser estudiado más profundamente.

Otro aspecto a tomar en cuenta, surge de los resultados del análisis factorial realizado donde encontramos que tanto los estándares de desempeño como las recompensas saturaron en un factor, indicándonos que estas variables pueden estar unidas en el inconsciente del trabajador, apareciendo sólo los estándares como predictor en esta investigación.

Por otra parte, la responsabilidad, variable que involucra el sentimiento del empleado de ser su propio jefe y sentirse autónomo, y que en los descriptivos fue percibida como una variable favorable no resultó predictora del compromiso afectivo, resultado distinto al planteamiento realizado por Schein (1982) en relación con el sentimiento de responsabilidad inherente a las dimensiones de las tareas y la autonomía como tal, la cual ha sido un importante predictor del compromiso afectivo.

Entre las variables de control, la antigüedad obtuvo un peso beta no significativo en ambas regresiones, indicando que la antigüedad no predice el compromiso afectivo, de hecho las correlaciones iniciales mostraron una baja relación con este componente. Este resultado es distinto al encontrado por Sommer y cols. (1996), Mottaz (1988) Welsch y La Van (1981) y Mathieu y Zajac (1990).

Tomando en cuenta los resultados expresados por Mottaz (1988) respecto a las variables demográficas, consideramos la posibilidad de que la antigüedad sea una de esas variables que se asocian al compromiso por su relación con otras variables, sin ser en sí mismas importantes para el desarrollo del compromiso. El hecho de tener más tiempo en la empresa per se, no tiene porque reflejar mayor compromiso, el cual hemos observado en las investigaciones más vinculado a las características recompensantes de las tareas y de la situación de trabajo, inclinándonos a considerar que la antigüedad se asocia al compromiso cuando el

empleado ha vivenciado diversas situaciones satisfactorias a lo largo del tiempo, de allí que los predictores sea cualidades de las situaciones como tales y no el tiempo transcurrido.

En relación con el nivel educativo, variable que Steers (1977), Mottaz (1987) y Mathieu y Zajac (1990) encontraron predictora o relacionada negativamente con el compromiso, en este estudio reflejó no ser una variable importante para éste. Las correlaciones de orden cero y parciales obtenidas, nos informan que inicialmente el nivel educativo correlaciona a nivel medio (0,39) con el compromiso afectivo, sin embargo al ser controlada esta relación por las restantes variables del modelo, esta se ubica en 0,082 y 0,99 (en cada regresión), pudiendo concluirse que su relación con el compromiso estaba abultada por su correlación con las variables del modelo, específicamente con el nivel del cargo (tipo de nómina), que resultó ser la única variable demográfica que realizó aportes a la explicación de la varianza del compromiso afectivo.

El nivel del cargo predice el compromiso afectivo, lo cual puede obedecer por una parte a que satisface necesidades de estatus y de estima social. A medida que los empleados crecen a nivel jerárquico, cada ascenso les transmite que son importantes para la empresa, experiencia que fue un relevante predictor del compromiso (Buchanan, 1974; Steers, 1977). Además, el nivel del cargo está directamente asociado con un nivel salarial y beneficios económicos que satisfacen necesidades de este tipo, sin descartar una amplia gama de situaciones y experiencias que podemos asociar al nivel del cargo como la participación en la toma de decisiones de mayor nivel, trato con ciertas deferencias, satisfacción en cuanto al desarrollo del propio potencial.

Los resultados referidos reflejan que un clima favorable predecirá el compromiso afectivo, sobretudo por la claridad de sus roles, altos estándares de desempeño y el apoyo y confianza mutua existentes en los equipos de trabajo, indicando que el empleado se compromete porque un clima así caracterizado, satisface

necesidades inherentes a las tareas y socio-emocionales a la par de involucrarlo y hacerlo sentir parte de la empresa, desarrollando en él sentimientos de pertenencia y un gran apego emocional con la misma. Por otra parte, a medida que el empleado desempeñe un cargo de mayor nivel, su compromiso también se verá incrementado por la satisfacción de necesidades emocionales y de realización personal, así como las socioeconómicas.

En relación con la segunda hipótesis referida a ***si el clima organizacional predice el compromiso normativo***, los resultados de la regresión múltiple reflejaron que el modelo pudo dar cuenta del 25% de la varianza del compromiso normativo, ubicándose el clima como la variable de mayor contribución con un peso beta estandarizado de 0,39, seguida por la variable control tipo de nómina con un peso beta de 0,285, ambos significativos. Resultados que permiten confirmar la segunda hipótesis: el clima organizacional predice el compromiso normativo, quedando un 75% de la variable sin explicar por el modelo estudiado.

A partir de los procesos involucrados en el desarrollo del compromiso normativo, descritos en el marco teórico, podemos considerar que el clima organizacional lo predice porque conforma un conjunto de características recompensantes del ambiente de trabajo que satisfacen diversas necesidades del trabajador, generándole la obligación de comprometerse con la empresa, por considerar que esto es lo correcto y lo moral (Meyer y Allen, 1997).

Otra explicación que complementa la primera, es la ofrecida por la norma de reciprocidad (Gouldner, 1969 cp. Meyer y Allen, 1997) y el planteamiento de Dunham y cols. (1994), relativo a que los factores del ambiente generan compromiso normativo, cuando el empleado los percibe como algo adicional que el patrono le da, es decir que le atribuye a éste y de difícil retribución; desde esta óptica el clima organizacional percibido predeciría el compromiso normativo, al ser valorado por el trabajador como algo adicional que la empresa le proporciona y que es muy difícil de retribuir, comprometiéndose para resolver la incomodidad

que le provoca este desbalance entre la empresa y él. Por otra parte, considerando a Dunham y cols. (1994), el empleado debe interpretar que el clima es un producto de acciones intencionadas de la empresa para proveer un ambiente confortable y de bienestar al trabajador, de no ser así, éste no redundaría en un aumento o en el desarrollo del compromiso normativo.

Por otra parte, Wiener (1982) establece que las creencias normativas consistentes con los objetivos, políticas y estilo de operación de la empresa, pueden conducir al desarrollo del compromiso normativo, lo cual ofrece la alternativa de que el clima prediga este componente porque la percepción que el empleado tiene de la empresa (estructura, estándares de desempeño, recompensas, apoyo) reflejan un estilo organizacional cónsono con sus creencias. En la misma línea, Giménez (1998) planteó que a mayor congruencia entre los valores individuales y organizacionales, mayor sería el compromiso dado que los “valores compartidos tienen una fuerza integradora y cohesiva que redundan en un mayor compromiso” (p.65).

A partir de estos argumentos, hacemos la distinción entre los valores que el empleado posee antes de ingresar a la empresa, los cuales pueden ser más o menos congruentes con los de la misma y la importancia de los valores *compartidos* como tales, los cuales serían los determinantes del compromiso normativo. Lo cual nos conduce a estimar que el clima favorable, en los términos descritos en el modelo de Litwin y Stringer (1968) puede contribuir de forma decisiva a fortalecer la congruencia inicial existente entre los objetivos y valores personales y organizacionales, y por otra parte, a construirlos a través de la clarificación de los roles y objetivos, el desarrollo de equipo, la participación, en fin, un clima de inclusión que desarrolle vínculos e integre a sus miembros hacia el logro de los objetivos organizacionales (DeCotiis y Summer, 1987).

Los resultados obtenidos en la segunda regresión, sustituyendo el clima global por las variables que lo constituyen, mostraron que el modelo podía explicar el 30% de

la varianza del compromiso normativo. Las variables del clima que hicieron contribuciones significativas fueron estándares de desempeño con un peso beta estandarizado de 0,284 y el apoyo con un peso beta de 0,17. Adicionalmente, la variable de control tipo de nómina obtuvo un peso beta también significativo de 0,245.

Respecto al apoyo, este resultado es congruente con el obtenido por Maberti (2001) quien encontró que el apoyo en su acepción amplia, es decir entendido como la preocupación del patrono por el empleado y su compromiso para ayudarlo, perseguir su bienestar y satisfacerlo obtuvo un peso beta de (0,52) y explicó junto a las restantes variables del modelo edad, antigüedad y nivel del cargo, el 24% de la varianza del compromiso normativo.

Por otra parte, Dunham y cols. (1994) encontraron que el feedback del supervisor, la fiabilidad de la empresa y la gerencia participativa correlacionaban con el compromiso normativo, lo cual nos había sugerido que las experiencias donde el empleado percibe que es atendido por la organización, tomado en cuenta, tratado con confianza puede hacerlo sentir como parte de la familia, incluido y también satisfecho en estas necesidades socio-emocionales, correspondiendo con un sentimiento de obligación hacia la organización. Al respecto, recordemos la importancia el contrato psicológico relacional, relativo al intercambio social planteado por Rousseau y Wade-Benzoni (1995 cp. Meyer y Allen, 1997), de allí que el clima social que reconoce, apoya, trata con confianza pueda predecir el compromiso normativo

Por otra parte, Dunham y cols. (1994) exponen la importancia del grupo y la socialización para el desarrollo de este componente, lo cual permite considerar que el clima social que el empleado percibe le informa lo que es esperado por el grupo, de allí que un clima de apoyo y cohesión pueda generar el compromiso normativo de sus miembros y mantenerlo.

En cuanto a la variable estándares de desempeño, recordemos que es definida por Stringer (2002) como “el sentimiento de presión por mejorar el rendimiento y el grado de orgullo que los empleados tienen al hacer un buen trabajo” (p.11). La definición implica que los estándares conforman una referencia con la cual el desempeño del empleado será comparado, constituyen una presión continua, hacen explícita la obligación que el empleado tiene con la organización, por lo cual a medida que los estándares son más altos, es más alto también el compromiso normativo con la empresa. Este resultado a nuestro modo de ver ofrece otra mirada del compromiso como obligación, expresa que la obligación no viene solo con el empleado, quien se siente obligado por su normativa interna, más bien nos permite focalizar en los estándares como reflejo de las obligaciones que la empresa establece, de las presiones externas y exigencias que presionan al empleado a lograr un alto nivel de resultados, haciendo explícito en términos de rendimiento lo que la empresa espera del trabajador en la relación de intercambio que han establecido y que genera obligaciones para ambas partes.

Las restantes variables del clima: estructura, recompensas y responsabilidad no contribuyeron con la explicación de la varianza del compromiso normativo, lo cual cabría esperar a la luz de los argumentos referidos dado que estas tres variables podrían conducir a crear un sentimiento de obligación. Sin embargo los resultados de las correlaciones orden cero y parciales indicaron como luego confirmaron las regresiones, que si bien estas variables correlacionaron a nivel medio (entre 0,22 y 0,31) con el compromiso normativo, estas relaciones bajaron bruscamente (entre 0,70 y 0,10) cuando se incluyeron las restantes. Lo cual expresa que su relación con los estándares y el nivel del cargo (tipo de nómina) incrementaron sus relaciones con este componente.

El tipo de nómina, aparece como la única variable demográfica predictora del compromiso normativo, lo cual es afín al resultado obtenido por Marsh y Mannari (1977). El nivel del cargo que el empleado tiene en la empresa refleja las retribuciones que la empresa le ha otorgado, algunas de ellas económicas, otras

socio-emocionales, todas pueden hacer sentir al empleado que está en deuda con la empresa, sobretodo si percibe que existen beneficios adicionales como plantearon Dunham y cols. (1994), generando el sentimiento de obligación para con la empresa. Por otra parte, un cargo de mayor nivel supone mayores responsabilidades y obligaciones, responsabilidades por otras personas, por la administración de recursos, por los resultados del negocio, entre otros que comprometen normativamente al empleado, conformando como los estándares mayores obligaciones en el cargo que se desempeña en la empresa.

Los resultados obtenidos confirman al clima como predictor del compromiso normativo, y con mayor peso específico a sus estándares de desempeño y al apoyo, reflejando que el empleado se compromete cuando satisface necesidades de diversa índole y cuando ese clima le establece altas expectativas u obligaciones, lo cual es confirmado por los resultados del tipo de nómina, el cual viene a satisfacer diversas necesidades y conforma obligaciones de mayor nivel, factores que generan en el empleado un sentimiento de deuda que lo obliga a retribuir y directamente también la obligación de cumplir con su parte en la relación de intercambio contraída con la empresa.

En relación con la última hipótesis específica, respecto a si el clima predice el compromiso de continuidad, los resultados obtenidos reflejan que el modelo conformado por la variable predictora clima organizacional y las variables de control: tipo de nómina, antigüedad y nivel educativo; explican el 14% de la varianza del compromiso, siendo las variables que aportan a la misma de forma significativa, el clima con un peso beta estandarizado de 0,274 y la variable control con un peso beta de 0,271, es decir que la contribución de ambas es del mismo peso. Los resultados permiten concluir que el clima predice el compromiso de continuidad en una pequeña proporción, quedando el 86% de la variable por explicar.

Meyer y Allen (1997) expresan que el compromiso de continuidad es el resultado de eventos que incrementen el costo de dejar la empresa, siempre que el empleado esté consciente de los mismos o los reconozca. Por otra parte, Mowday y cols. (1982) y Rusbult y Farrell (1983), consideran que las recompensas del ambiente de trabajo conforman junto a las inversiones, alternativas y costos, un factor que determina este componente del compromiso. A la luz de estos argumentos, consideramos que el clima es capaz de predecir en una pequeña proporción el compromiso de continuidad porque el empleado refleja la percepción que posee de ciertos aspectos del ambiente de trabajo que son recompensantes como la relación con los compañeros y que reconoce como recompensas que perdería de dejar la empresa. Explicación que además ayuda a comprender el pequeño porcentaje referido, indicando que existen otros factores a considerar para dar cuenta de la varianza del compromiso de continuidad.

Sin embargo, para Meyer y Allen (1997) el compromiso de continuidad no responde a características satisfactorias del ambiente de trabajo, argumentando que es afectivamente neutral, de allí que teóricamente la relación entre el clima y el compromiso no sea esperada en el modelo que plantean. Al respecto, Dumham y cols. (1994) expusieron que relaciones de este tipo podían existir si el trabajador percibe que las características deseables de su empleo actual no son fáciles de conseguir en otras empresas, lo cual hace que éstas sean vistas como sacrificios o algo que perdería si dejara la empresa. Es decir que desde este punto de vista, el clima predice este compromiso porque sus características recompensantes no son fácilmente repetibles en otras empresas, lo cual podría ser más valorado aún en un mercado laboral contraído como el actual, donde las alternativas pueden ser pocas.

Estos planteamientos nos conducen a la idea de que más que afectivamente neutral, tal vez lo esencial de este compromiso es su reconocimiento de los costos asociados a dejar la empresa, el balance racional de los mismos, siendo éstos de diversa índole y no sólo inversiones y alternativas como consideran Meyer y Allen

(1997). Sobre todo porque cuando revisamos los ítemes específicos diseñados para la medición de los sacrificios inherentes a dejar la empresa no se hace explícito a cuales de ellos debe referirse el empleado, entrando en su consideración todo aquello que le satisface o que simplemente desea mantener y que origina su enlace de continuidad con la empresa (Dunham y cols. 1994).

Por otra parte, Mowday y cols. (1982), y Meyer y Allen (1997), plantean entre los factores que atan el empleado a una empresa la compenetración social (el cual conforma el único aspecto de tipo social que estos últimos autores refieren dentro de las inversiones), lo cual permite considerar que el clima de apoyo y relaciones de confianza establecidas entre los miembros de la organización, predice el compromiso de continuidad porque refleja el tipo de relaciones sociales que el empleado percibe tener en el ambiente de trabajo y donde ha invertido parte de sí mismo.

En otro orden de ideas, Mowday y cols. (1982) y Mathieu y Zajac (1990), plantearon que existe una relación recíproca entre el compromiso afectivo y el de continuidad, indicando que el empleado que se ata a la empresa por los costos asociados a dejarla desarrolla un enlace psicológico para justificar su situación y reducir la disonancia, relación que corroboramos en la presente investigación donde estas variables obtuvieron una correlación de 0,50, exactamente el mismo coeficiente referido por Mathieu y Zajac (1990).

Es decir que a mayor compromiso afectivo, mayor compromiso de continuidad, y viceversa, evidenciando un solapamiento entre estos componentes que puede explicar porque estas variables comparten antecedentes, entre los cuales encontramos el clima organizacional. Ahora bien, sin descartar la presencia de dificultades en la operacionalización de este constructo que puede ser el origen del solapamiento referido, los resultados de esta investigación presentan que el clima predice cada componente en una magnitud distinta, siendo capaz de predecir el 30% de la varianza del afectivo, y un 14% del de continuidad, lo cual

puede ofrecer cierto soporte a la distinción de los componentes, aunque están relacionados a nivel alto y es requerida mayor investigación al respecto.

La segunda regresión realizada con este componente como variable criterio, estuvo conformada por las variables del clima como variables predictoras y las variables de control, tipo de nómina, nivel educativo y antigüedad. Los resultados obtenidos indican que el modelo pudo dar cuenta del 16% de la varianza del compromiso de continuidad. Las variables que aportaron a este componente fueron la variable control tipo de nómina con un peso beta de 0,245 y el apoyo con un beta estandarizado de 0,218.

A raíz de lo anteriormente señalado, el clima de confianza y apoyo mutuo que existe en el equipo de trabajo y la ayuda que el empleado recibe de sus compañeros y jefe para realizar sus tareas, predice el compromiso de continuidad porque el empleado reconoce este apoyo, como algo recompensante del ambiente que perdería de dejar la empresa, que además es un producto de las inversiones sociales que ha hecho en la misma a lo largo de su permanencia.

Por otra parte, encontramos que la nómina predice el compromiso de continuidad con el mismo peso que el clima, es decir que el empleado sopesa el nivel del cargo que ocupa como una inversión que lo ata a la empresa. El hecho de que el tipo de nómina se comporte de este modo junto al clima en la predicción del compromiso puede también indicarnos que si bien existe una alta correlación entre los componentes afectivo y de continuidad, existe una distinción en el comportamiento de las variables, una dada por la proporción de explicación que el clima hace (ya referida) y otra relativa al comportamiento de la variable tipo de nómina, el cual es esperado a nivel teórico debido a que el nivel del cargo conforma el resultado de un cumulo de inversiones que el empleado ha realizado en la empresa, significa estatus, poder, beneficios tangibles e intangibles en general, asociados al cargo que perdería si se fuera de la organización.

Las restantes variables del clima estructura, estándares de desempeño, responsabilidad y recompensas no resultaron predictoras de este tipo de compromiso. A la luz de los argumentos dados en este componente, la variable reconocimiento podría ser predictora al conformar el sentimiento del empleado de ser recompensado debidamente por el trabajo bien hecho. Por otra parte, Dunham y cols. (1994) encontraron una relación negativa y baja (-0,15) entre la autonomía definida como libertad para actuar y responsabilidad y el compromiso de continuidad, sin embargo la revisión teórica revisada no ha planteado relaciones al respecto, de hecho no se esperan en el modelo de Meyer y Allen (1997).

En cuanto a las restantes variables demográficas, la antigüedad no aportó a la predicción, resultado que es contrario al reportado por Morris y Sherman (1981), Angle y Perry (1981), Hrebiniak y Alutto (1972) y Hackett y cols. (1994) y congruente con el encontrado por Abdulla y Shaw (1999 cp. Maberti, 2001).

El resultado alcanzado provee soporte para el planteamiento de Meyer y Allen (1997), según el cual la antigüedad sustituye las inversiones acumuladas y las alternativas percibidas, factores que a su juicio, son los reales predictores del compromiso de continuidad. En la presente investigación, la variable antigüedad correlacionó con el tipo de nómina en 0,246, variable que resultó ser predictor junto al clima.

En relación con el nivel educativo, el resultado obtenido coincide con Mathieu y Zajac (1990), quien encontró correlaciones bajas y negativas al respecto y es contrario al obtenido por Huselid y Day (1991) y Konovsky y Cropanzano (1991) quienes encontraron que éstas eran altas y negativas. En nuestro estudio el peso beta va en la dirección reportada, fue negativa pero baja y no significativa, una revisión de las correlaciones de cero orden y parciales muestra que la primera se ubicó entre 0,20 y 0,25 y luego al ser incorporadas las restantes variables del modelo se redujo a -0,004 y 0,027, desapareciendo. Es decir que el tipo de

nómina, variable con la cual el nivel educativo correlacionó a nivel alto (0,748) fue la real responsable de la relación con el compromiso de continuidad.

En conclusión, podemos afirmar que el clima organizacional predice el compromiso de continuidad en una pequeña proporción, junto a la variable de control tipo de nómina, lo cual es explicado a través de la consideración del clima percibido y el tipo de nómina como recompensas del lugar de trabajo, que hacen costosa para el trabajador la decisión de retirarse de la empresa.

Esta relación puede reflejar además dificultades en la conceptualización y medición del compromiso de continuidad que demandan una revisión más amplia para aclarar las incongruencias, definir si existen o no, establecer el nivel de solapamiento máximo posible, toda vez que son actitudes y como tales pueden estar relacionadas.

Es importante destacar que el solapamiento referido entre el compromiso normativo y afectivo, existe también entre éstos y el de continuidad, lo cual supera la relación esperada entre los componentes referida por Meyer y Allen (1997) soportando la necesidad de revisar el modelo y las escalas a fin de constatar los problemas que han surgido en esta investigación. Respecto a la alta correlación existente entre el compromiso afectivo y normativo (0,782), Meyer y Allen (1990 cp. Maberti 2001) plantean la posibilidad de que las normas personales puedan influenciar los sentimientos de las personas respecto a lo que quieren hacer y los deseos pueden influir las normas, de forma tal que la persona hace lo que quiere hacer sintiendo que es correcto. Es importante tomar en cuenta también que ambos son sentimientos por una parte de deseo, de gusto por quedarse y por otro, el deber de quedarse los cuales pueden aparecer con frecuencia juntos en las relaciones de intercambio social.

En resumen, las relaciones significativas encontradas entre el clima organizacional y cada uno de los componentes del compromiso, confirman las hipótesis

específicas y permiten dar respuesta al problema de investigación: el clima organizacional predice en distintas proporciones el compromiso afectivo, normativo y el de continuidad, siendo mayor su contribución a la explicación de los dos primeros.

Las regresiones realizadas sustituyendo al clima por las variables que lo conforman, permitieron conocer que las variables del clima estructura, estándares de desempeño y apoyo son las variables que hacen aportes significativos a la explicación de la varianza de cada uno de los componentes del compromiso. Destacándose el apoyo que contribuye a todos los componentes, seguido de los estándares de desempeño que aportan a la predicción del afectivo y el normativo y por último, la estructura que sólo aporta a la explicación del compromiso afectivo.

Entre las variables demográficas, la única que hizo contribuciones significativas fue el tipo de nómina, la cual había demostrado una relación media con la antigüedad y alta con el tipo de nómina, reflejando que las relaciones iniciales mostradas por la antigüedad y el nivel educativo con los componentes del compromiso estaba incrementada por la relación que éstas variables presentaron con el tipo de nómina.

Entre los procesos más significativos que han permitido explicar porque el clima organizacional predice cada uno de los componentes, se encuentra la **satisfacción** de una diversidad de necesidades y el hecho de que dadas sus características **incluye** a los empleados, comprometiéndolos. Son relevantes también, la norma de **reciprocidad** y las **obligaciones** establecidas en la empresa, así como el **reconocimiento** que el empleado hace del clima como propiedades satisfactorias del ambiente de trabajo.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados de la presente investigación, confirmaron las hipótesis específicas planteadas respecto al clima organizacional como predictor del compromiso afectivo, normativo y el de continuidad. Su capacidad para predecir el compromiso varía en cada uno de los componentes, siendo mayor para los dos primeros que para el último.

Estos resultados brindan cierto soporte a la distinción de los tres componentes del compromiso, en cuanto a que establecen relaciones distintas con el clima, sin embargo las altas correlaciones existentes entre ellos, así como la ambigüedad de los ítems de la escala de continuidad reflejan dificultades en las escalas de medida y en el modelo conceptual como tal.

El clima organizacional predice los tres componentes del compromiso, principalmente porque satisface necesidades socio-emocionales, lo cual hace que el empleado quiera quedarse (afectivo), se sienta obligado a quedarse (normativo) y piense que le conviene quedarse (de continuidad).

Es necesario destacar la importancia que la estructura y estándares de desempeño reflejaron en el desarrollo del compromiso afectivo, confirmando que la claridad y reto de las tareas, que conforman recompensas intrínsecas son más relevantes que las recompensas externas las cuales no fueron significativas. Dichos estándares también satisfacen necesidades de reto y obligan, generando compromiso normativo, lo cual ofrece otra mirada de éste componente, el cual no sólo surge por la norma interiorizada y la socialización en la empresa, sino por las exigencias, normas o estándares externos e inherentes al rendimiento que el empleado debe alcanzar. Respecto al compromiso de continuidad, el clima de apoyo resulta satisfactorio y el empleado lo reconoce y percibe como un costo que tendría que asumir de dejar la empresa, sobre todo, si además percibe que un clima de ese tipo no es fácilmente repetible en otras empresas.

Por otra parte, el clima descrito es un ***clima de inclusión*** que integra al empleado a través de la claridad de un rol, de exigencias que le permiten ver cual es su contribución específica a la organización, sintiendo que forma parte de ella (afectivo), sintiéndose tomado en cuenta, lo cual debe retribuir, además de ser exigido u obligado a hacer por la empresa e involucrarse, generando objetivos compartidos (normativo), y donde el empleado coloca de sí mismo esfuerzos personales, establece vínculos con otros, por ejemplo, que reconoce como inversiones que lo atan a la empresa (de continuidad).

Entre las variables del clima, el apoyo parece ser la dimensión más relevante, en cuanto impacta en los tres componentes. Por otra parte, la importancia del clima como predictor, va acompañada en este estudio por la variable de control tipo de nómina o nivel del cargo, variable que contribuye a explicar la varianza de todos los componentes, haciendo su aporte mayor al compromiso de continuidad, lo cual es cónsono con la teoría.

La prevalencia del clima y el nivel del cargo traen consigo y permiten retomar el enfoque de intercambio presente en la relación trabajador-empresa, donde cada parte da y obliga de alguna forma, de allí que la satisfacción de necesidades socio-emocionales y económicas sean lo esencial para el desarrollo del enlace con la empresa, en sus tres acepciones. Encontramos que ante los factores del ambiente de trabajo, el proceso de desarrollo de cada componente varía: el afectivo se desarrolla con la satisfacción ante éstos y el deseo de permanecer; el normativo por la congruencia de creencias, la obligación y la necesidad de retribuir y el de continuidad, responde al balance que el empleado hace de los costos y beneficios de trabajar con la empresa, permaneciendo cuando el balance está su favor y cuando además las alternativas son insuficientes o menos atractivas. En todos ellos, el intercambio con la empresa es clave y el clima y el tipo de nómina conforman factores recompensantes, retadores, obligantes que reflejan la importancia del mismo. Tanto las propiedades del ambiente, como las características de la persona están presentes en este intercambio y determinan

que ante ellos, el empleado desarrolle cada uno de los tipos de compromiso con la empresa y el nivel en el cual lo hará.

A partir del trabajo realizado y los resultados obtenidos, se hacen las siguientes recomendaciones:

Revisar las escalas de medida y el modelo conceptual de compromiso en general, a fin de constatar las altas correlaciones obtenidas y la ambigüedad de los ítemes a fin de tomar los correctivos a los que haya lugar.

Aumentar el nivel de generalización de los resultados a otros contextos, utilizando muestras de mayor número, empleados de diversas empresas y ocupaciones.

Seleccionar la muestra de investigación al azar, a objeto de anular el efecto de variables desconocidas que pueden estar presentes cuando se escoge la muestra disponible.

Estudiar variables asociadas directamente al tipo de nómina como el nivel salarial y beneficios, así como otras variables relacionadas indirectamente con éste como el nivel de toma de decisiones, entre otros a fin de establecer cuanto predice el nivel del cargo como tal y cuanto éstas variables, que al no estar presentes en el estudio pueden ser los predictores reales y cargar su capacidad al tipo de nómina.

Medir la deseabilidad social de los participantes a fin de establecer su relación con el compromiso y controlar estadísticamente su efecto en los niveles alcanzados en cada uno de los componentes.

Diseñar investigaciones que permitan evaluar las relaciones causales, el diseño adoptado no permite determinar la causalidad entre las variables, siendo posible que el compromiso afecte el clima, debido a que las actitudes influyen en nuestra percepción de los objetos del mundo social.

Incorporar la personalidad como variable personal, consideramos que las características personales como las necesidades de afiliación, apego a la norma, nivel de aspiraciones, relación con la autoridad, manejo emocional, nivel intelectual entre otras, pueden realizar importantes aportes a la explicación de los tipos de compromiso que el empleado desarrolla con la empresa.

La amplia literatura respecto a los antecedentes ofrece tal diversidad y número de variables relacionadas con el compromiso, que son necesarios estudios de análisis de ruta que permitan incluir las relaciones encontradas entre éstos y el compromiso y entre los antecedentes a objeto de obtener resultados más próximos a la realidad.

Realizar estudios longitudinales para comparar los efectos de variables como la antigüedad en el compromiso, así como las recompensas y las alternativas, entre otras.

Realizar un estudio exhaustivo de los procesos involucrados en el desarrollo del compromiso, aplicando los conocimientos que sobre las actitudes y su formación ha cosechado la psicología social, lo cual solidificaría el constructo y orientaría futuras investigaciones.

La desproporción existente entre las investigaciones relativas a cada componente refleja además de las dificultades en las medidas referidas por Meyer y Allen (1997) que el compromiso afectivo **es el que cuenta**, el más asociado a los resultados esperados en la gente como un alto rendimiento, sería valioso retomar, focalizar en la utilidad de los componentes a la luz de sus consecuencias y tal vez dirigir mejor los esfuerzos de investigación

Desarrollar instrumentos propios de nuestro idioma y cultura organizacional para realizar mediciones de mayor validez.

## **LIMITACIONES**

La evaluación de las variables a través de auto-reportes es sensible a la deseabilidad social y puede tener un efecto desconocido en los resultados.

La aplicación de los instrumentos en una sola organización limita la investigación en cuanto se trata de personas que comparten una cultura que los hace homogéneos en diversos aspectos.

La selección accidental de la muestra, es decir no probabilística conforma una limitación que impide un mayor control de las variables desconocidas que pudieron afectar los resultados.

El uso de instrumentos elaborados en otro idioma y cultura hace que las escalas utilizadas se distancien en cierta medida de las originales pudiendo perder significado y validez de contenido, así como limitar que puedan tomarse en cuenta aspectos particulares de la cultura donde los fenómenos son estudiados.

## BIBLIOGRAFÍA

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.

Arráez , Y. y Linares, D. (1997). ***Estudio relacional entre la imagen percibida de los tipos de sistemas de dirección y gestión propuestos por Likert y el grado de identificación de los empleados con la organización***. Tesis inédita de la Licenciatura en Psicología, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Barboza, D. y Da Silva, C. (1996). ***Diagnóstico del clima organizacional en una institución de investigación científica y tecnológica, según la teoría de Litwin y Stringer***. Tesis inédita de Licenciatura en Psicología, Universidad Central de Venezuela, Caracas.

Bermúdez, M., y De Freitas, M. (1999). ***Relación entre clima organizacional y calidad de servicio en una empresa ensambladora de vehículos***. Tesis inédita de Licenciatura en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello.

Brown, F. G. (1980). ***Principios de la medición en psicología y educación***. México: El Manual Moderno.

Brunet, L. (1987). ***El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias***. México:Editorial Trillas

Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. ***Administrative Science Quarterly***,19,533-546.

Colarelli, S. M., Dean, R. A. y Konstans, C. (1987). Comparative effects of personal and situational influences on job outcomes of new professionals. ***Journal of Applied Psychology***, 72, 558-566.

Davis, K. y Newstron, J. W. (1988). ***El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional*** (7a.ed., 2ª. ed. en español). México:McGraw-Hill.

DeCotiis, T. A. y Summers, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. ***Human Relations***, 40 (7), 445-470.

Dunham, R. B., Grube, J. A., y Castañeda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. ***Journal of Applied Psychology***, 79 (3), 370-380.

Einserberger, R., Fasolo, P., y Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. ***Journal of Applied Psychology***, 75 (1), 51-59.

Einserberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., y Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. ***Journal of Applied Psychology***, 71 (3), 500-507.

Folger, R., y Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay, raise decisions. ***Academy of Management Journal***. 32, 115-130.

Formica, E., y Millán, I. (1994). ***Relación entre el clima organizacional y la aceptación de un programa de calidad implantado en una empresa manufacturera***. Tesis inédita de Pregrado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Gaertner, N. K. y Nollen, S.D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices and psychological commitment to the organization. ***Human Relations***. 42,975-991.

Gavin, J. F. (1975). Organizational climate as a function of personal and organizational variables. ***Journal of Applied Psychology***, 60,135-139.

Giménez, O. A. (1998). ***Congruencia entre valores individuales y organizacionales: Predictor del compromiso organizacional***. Tesis inédita de Maestría en Desarrollo Organizacional, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a worksite smokingban. ***Journal of Applied Psychology***, 79, 288-297.

Guzley, R. (1992). Organizational climate and communication climate: Predictors of commitment to the organization. ***Management Communication Quarterly***, 5 (4), 379-402( From Sociological Abstracts, sociofile 1/74-12/96).

Guzzo, R. A., Noonan, K. A., y Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. ***Journal of Applied Psychology***, 79,617-626.

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

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1997). ***Metodología de la Investigación***. México: McGraw-Hill.

Hom, P. W., Katerberg, R., y Hulin, C.J. (1979).Comparative examination of the three approaches to the prediction of turnover. ***Journal of Applied Psychology***, 64,280-290.

Hrebiniak, L.G., y Alutto, J.A. (1972).Personal and rol-related factors in the development of organizational commitment. ***Administrative Science Quarterly***,17,555-572.

Huselid, M., y Day, N. (1991).Organizational commitment, job involvement, and turnover. ***Journal of Applied Psychology***, 76(3), 380-391.

James, L.R., y Jones, A.P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. ***Psychological Bulletin***, 81, 1096-1112.

Jermier, J. M. y Berkes, L. J.(1979).Leader behavior in a police command bureaucracy: A closer look at the quasi-military model. ***Administrative Science Quarterly***, 24, 1-23.

Kim, W. C. y Mauborgne, R. A. (1993). Procedural justice, attitudes and subsidiary top management compliance with multinationals corporate strategic decisions. ***Academy of Management Journal***.36, 502-528.

Konovsky, M. A. y Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. ***Journal of Applied Psychology***, 76, 698-707.

Kerlinger, F. N. (1988), ***Investigación del comportamiento*** (2a.ed.). México:McGraw-Hill.

Licht, M. (1997). Multiple regression and correlation. In L. G. Grimm, y P.R. Yarnold(Eds.), ***Reading and understanding multivariate statistics*** (pp.19-64). Washington D. C.: American Psychological Association.

Litwin, G., y Stringer, R. (1968). ***Motivacion and organizational climate***. Boston: Division of research graduate school of Business Administration Harvard University.

Maberti, F. (2001). ***El apoyo organizacional percibido, la edad, la antigüedad y el nivel del cargo como predictores del compromiso organizaiconal***. Tesis inédita de Licenciatura en Psicología, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Magnusson, D. (1985). ***Teoría de los tests***. México: Trillas.

Marsh, R. M. y Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A predictive study. ***Administrative Science Quarterly***, 22, 57-75.

Mathieu, J. E., y Zajac, D. M.(1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. ***Psychological Bulletin***, 108 (2), 171-194.

McGee, G. W., y Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. ***Journal of Applied Psychology***, 72 (4), 638-642.

Meyer, J. P., y Allen, N.J. (1997). ***Commitment in the workplace: Theory, research and application***. California:Sage Publications.

Meyer, J.P., Paunonen, S.V.,Gellatly, I.H.,Goffin, R.D., y Jackson, D.N. (1989). Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts. ***Journal of Applied Psychology***, 74, 152-156.

Morris, J., y Sherman, J. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. ***Academy of Management Journal***. 24(3), 512-526.

Mottaz, C. J. (1988). Determinants of organizational commitment. ***Human Relations***, 41, 467-482.

Mowday, R. T., Porter, L. W. y Steers, R. M.(1982). ***Employee-organization linkages: The Psychology of Commitment, absenteeism and turnover***. New York:Academic Press.

O'Reilli, C., y Chatman, J. (1986).Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. ***Journal of Applied Psychology***, 71(3), 492-499.

Payne, R. L. y Mansfield, R. (1973).Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure context, and hierarchical position. ***Administrative Science Quarterly***, 18 (4), 515-526.

Porter, L. W., Crampon, W.J., y Smith, F.J. (1976).Organizational commitment and managerial turnover. ***Organizational Behavior and Human Performance***. 15, 87-98.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday,R.T., y Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. ***Journal of Applied Psychology***, 59, 603-609.

Reichers, A. E. (1985). ***A review and reconceptualization of organizational commitment***. Academy of Management Review, 10 (3), 465-476.

Roa, P. y Narvaez, E. (1996). ***Estudio de clima organizacional en un organismo de la administración pública nacional***. Tesis inédita de Licenciatura en Psicología, Universidad Central de Venezuela, Caracas.

Rhodes, S. R. y Steers, R. M. (1981). Conventional vs. Worker-owned organizations. **Human Relations**, 12, 1013-1055.

Roussell, C. (1974). Relationship of sex of department head to department climate. **Administrative Science Quarterly**.19(2), 211-220.

Rusbult, C. E., y Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. **Journal of Applied Psychology**, 68 (3), 429-438.

Sabino, C. A. (1980). **El proceso de investigación**. Argentina:El Cid Editor.

Sánchez, J. I., Korbin, W.P.,y Viscarra, D. M. (1995). Corporate support in the aftermath of a natural disaster: Effects on employee strains. **Academy of Management Journal**, 38 (2), 504-521.

Schneider, B., y Gunnarson, S. (1994).Creating the climate and culture of success. **Organizational Dynamics**, 23(1), 17-29.

Schneider, B., Brief, A., y Guzzo, R. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. **Organizational Dynamics**, 25(1),

Schein, E. H. (1982). **Psicología de la organización**. Bogotá: Prentice Hall Internacional.

Sierra, R. (1981). **Ciencias sociales: Análisis, estadísticas y modelos matemáticos**.Madrid:Paraninfo.

Silva, M. (1992). Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional. **Revista de Psicología General y Aplicada**. 45(4), 443-451.

Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**.22, 46-75.

Sommer, S. M., Bae, S., y Luthans, F. (1996).Organizational commitment across cultures: The impact of antecedents on Korean employees. **Human Relations**, 49 (7), 977-993.

Stevens, J. M., Beyer, J.M., y Trice, H.M (1978). Assesing personal, role and organizational predictors of managerial commitment. **Academy of Management Journal**. 21, 380-396

Stringer R. (2002). **Leadership and organizational climate: The cloud chamber effect**. New Jersey: Prentice Hall.

Sweeney, P.D., y Macfarlen, D.B.(1993).Workers evaluation of the ends and the means: An examination of four models of distributive and procedural justice. ***Organizational Behavior and Human Decision Processes***, 55, 23-40.

Toro A. F. (1998). Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional. ***Revista de Psicología del Trabajo***. 14(3), 333-344. (From ***PsycINFO***, Abstract No. 0213-3628).

Visuata, B. (1997). ***Análisis estadístico con SPSS para Windows. Estadística básica***. Madrid:McGraw-Hill.

Visuata, B. (1998). ***Análisis estadístico con SPSS para Windows. Estadística multivariante***. Madrid:McGraw-Hill

Welsch, H. P., y LaVan, H. (1981). Inter-relationships between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behavior, and organizational climate. ***Human Relations***, 34 (12), 1079-1089.

Werther, W.B., y Davis, K. (1987). ***Administración de personal y recursos humanos***.México: McGraw-Hill.

Whitey, M. (1988). Antecedents of value based and economic organizational commitment, Proceeding on the annual meeting of the administrative science association of Canada. ***Organizational Behavior Division***, 9,124-133.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. ***Academy of Management Review***, 7 (3), 418-428.