



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

Estudio del Compromiso Organizacional y Desempeño del Talento Humano en una Industria de Manufactura en México.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

PRESENTA

DANIEL TLALOC TORRES ARROYO

DIRECTOR DE TESIS

DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO

CO-DIRECTOR

DR. PABLO GUERRERO SÁNCHEZ

REVISORES:

DRA. BELEM GABRIELA HERNÁNDEZ JAIMES
DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DR. EMMANUEL DANIEL CISNEROS ARIZMENDI
DR. PABLO GUERRERO SÁNCHEZ
DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO

CUERNAVACA, MORELOS.

MAYO 2024



Facultad de Contaduría,
Administración e Informática

INDICE

Capítulo I Estructura de la Investigación	4
1.1. Planteamiento del Problema	5
1.2 Justificación del Problema	7
1.3 Objetivo General.....	9
1.4 Objetivos Específicos	9
1.5 Hipótesis de Investigación General.....	9
1.6 Metodología, Diseño de la investigación.....	11
1.7 Diseño del Instrumento	12
1.8 Operacionalización de las Variables.....	14
Capítulo II. Marco Conceptual-teórico. Una descripción.....	16
2.1 Análisis gramatical-lógico-sistemático	17
2.2 Nivel endogenético - Yo pienso	17
2.3 Nivel diccionario	18
2.4 Nivel exogenético-los demás piensan.....	19
2.5 Nivel enciclopédico.....	19
2.6 Nivel de especialistas-expertos.....	20
2.7 Nivel del estado del conocimiento.....	21
Capítulo III Paradigmas que estudian el Compromiso Organizacional	23
3.1 Antecedentes Históricos	24
3.2 Aportes del Compromiso Organizacional	33
3.3 Aportes de Young de Worchel y Woehr al compromiso organizacional.....	35
3.4 Aportes de Tett y Meller al estudio del compromiso organizacional	36
3.5 Aportes de Hunt, Word Chonko al compromiso de las Organizaciones	39
3.6 Teoría de Mowday, Porter y Steers	45
3.7 Teoría tridimensional de Allen & Meller (1991)	48
Capitulo IV. Marco Metodológico.....	54
4.1 Tipo y Características del Diseño de la Investigación.....	55
4.2 Población y Muestra	56
4.3 Métodos. técnicas e instrumentos de la investigación	57
4.4 Procedimiento para la recolección de datos	63
4.5 Aplicación del Instrumento:.....	64

Capitulo V. Diseño, diagnóstico y cambio organizacional, Caso: Compromiso Organizacional	65
5.1 Introducción a la Organización	67
5.2 Datos Generales.....	68
5.3 Resultados de los constructos	70
5.4 Análisis de los resultados.....	90
5.5 Conclusiones	95
5.6 Propuesta de mejora.....	96
Referencias:.....	99

Capítulo I Estructura de la Investigación

Mapa conceptual del capítulo I.

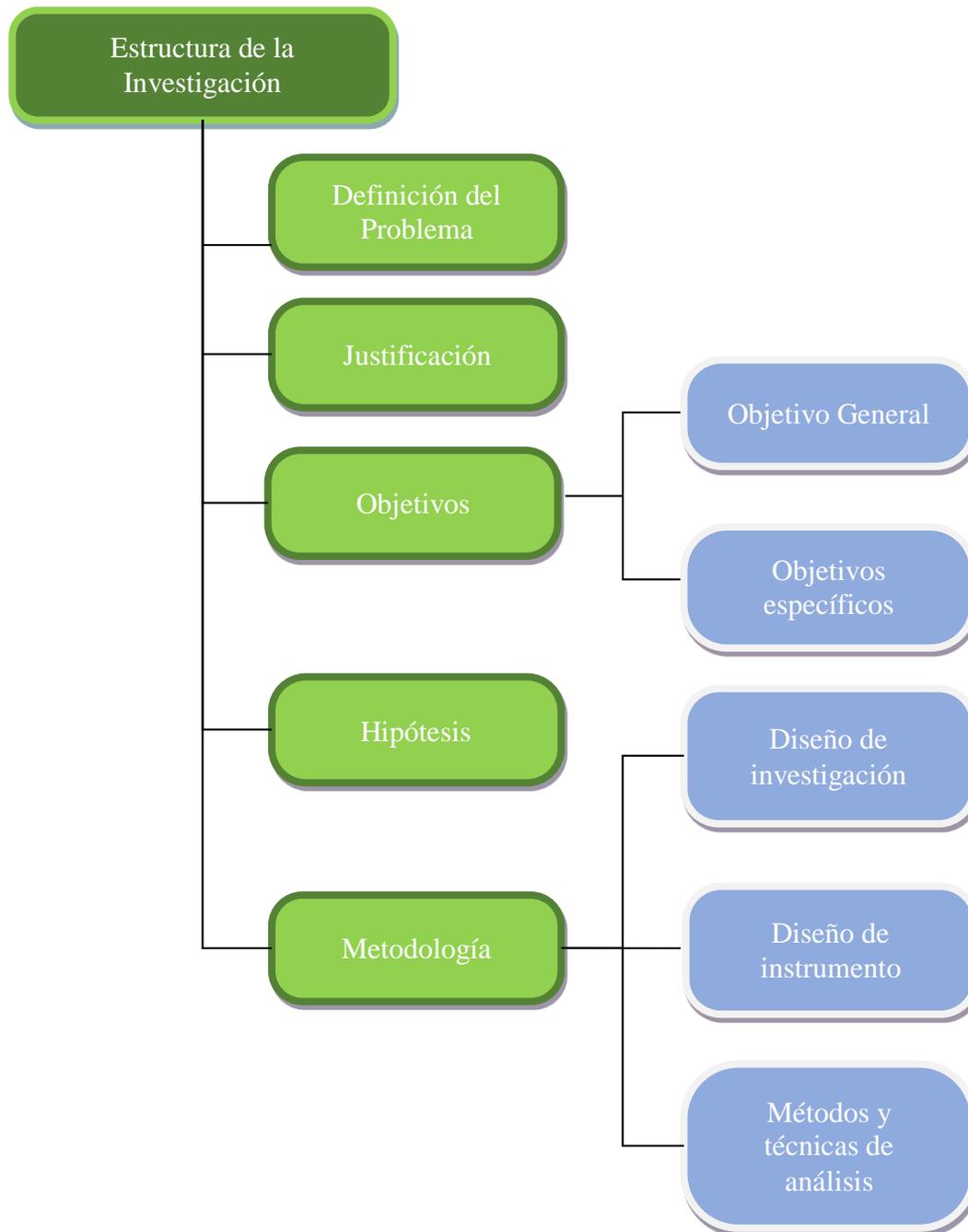


Figura 1. Estructura de la Investigación

1.1. Planteamiento del Problema

El presente trabajo de investigación, tiene como objetivo general: Demostrar la relación que existe entre el compromiso organizacional y el desempeño de los colaboradores en una industria de Manufactura en México que a su vez dividiremos por generaciones para tener un resultado más preciso, utilizando una correlación de datos entre el compromiso, el desempeño y la generación de los resultados de los colaboradores. Actualmente dicha organización está pasando por una estructura organizacional, donde ha sufrido cambios en su personal y líderes.

Misma situación que nos da el escenario para conocer si los colaboradores que están actualmente en el área a intervenir, se sienten comprometidos con la Organización, y en qué medida. Un factor sumamente importante para el clima y compromiso laboral, es el desempeño que brinda cada colaborador. Esta investigación será aplicada en el departamento de Calidad, cuya área ha sido una de las más afectada tras el golpe del COVID-19 y por ende la forzada estructura organizacional, debido a la baja en la economía del País, que también alcanzo a esta industria de Manufactura.

Los colaboradores del área antes mencionada, han levantado la mano para comentar al departamento de Capital Humano la problemática y como se sienten al respecto, pero esto no ha sido suficiente para poder estudiar el problema, por lo que esta investigación ayudará a visualizar la principal causa raíz y hacer un plan de intervención para poder salvaguardar los intereses de la Organización y de los Colaboradores. El estudio de compromiso organizacional cruzado con el desempeño y su generación, mediante la correlación de datos, nos arrojará los resultados necesarios para implementar estrategias a corto y largo plazo para mejorar la relación entre Colaboradores y Organización. Y por supuesto para conocer el nivel de compromiso de los empleados y saber que generación es más comprometida.

El compromiso organizacional, abarcará tres puntos importantes, los que a continuación se mencionan: Compromiso afectivo que hace referencia o se identifica cuando los lazos emocionales que las personas crean con la organización surgen en el cumplimiento de sus necesidades

(entiéndanse estas como psicológicas esencialmente), lo cual contribuye a que estas personas gocen de estabilidad en la organización.

Posteriormente el Compromiso de continuidad: este no debe provenir del apego material que genera la necesidad económica sino, profundizar el vínculo emocional: la identificación de la persona con la organización, con sus proyectos y sus éxitos para un mayor involucramiento y un deseo de permanencia a largo plazo.

Y por último el Compromiso normativo: este, implica permanecer por cumplir con un deber moral de reciprocidad. Este tipo de compromiso hace referencia al apego del empleado con la institución que se basa en un sentido de lealtad y se expresa en sentimientos de obligación de perdurar en la organización para cumplir con un deber.

En resumen, dicha industria de Manufactura en México, atraviesa por una estructura organizacional, lo cual permite que desarrollemos un estudio de compromiso organizacional en sus tres dimensiones que abarcan Meyer y Allen del año 1997, con 18 Ítems.

Esto será cruzado con el nivel de desempeño que tienen los colaboradores y a su vez como dato demográfico, identificaremos la diversidad generacional de cada persona, para poder identificar que generación es la más comprometida con la empresa y en qué medida esto mediante una correlación de con la metodología de Pearson, misma metodología que veremos a detalle en el marco de Diseño de la Investigación.

Finalmente podremos diseñar un plan de intervención para la organización con los resultados obtenidos, mismo plan que se tendrá que ejercer para prevenir / atacar la problemática que arroje nuestros resultados.

1.2 Justificación del Problema

Este proyecto de investigación de compromiso organizacional cruzado con el desempeño de los colaboradores y su diversidad generacional, será aplicado en una industria de Manufactura en México. En el año 2019 el mundo se veía atacado por la pandemia COVID-19 Sars COV-2. Misma que afecto económicamente al País, al producto Interno Bruto y por supuesto a las grandes y pequeñas empresas, no solo de México sino del mundo. Las empresas de Manufactura se vieron afectadas en su producción por la falta de semiconductores. Esto golpeo fuertemente a dichas Industrias, principalmente las Empresas de Manufactura en México, donde se realiza esta investigación, que, debido a factores internos y a la pandemia, se tuvo como consecuencia el cierre de una de sus dos principales plantas de producción, afectando fuertemente al Talento humano, teniendo un considerable número de bajas de personal y una reestructura en su organización.

Es por ello que esta investigación se centra en el Talento Humano en el tema de Compromiso Organizacional, desempeño de los colaboradores y su diversidad generacional. El objetivo de dicho trabajo es conocer mediante una correlación de datos, que existe entre el compromiso organizacional y el desempeño de los trabajadores, para demostrar que efectivamente el personal que logró mantener su trabajo es completamente comprometido y apasionado con la Industria de Manufactura.

Para dicha investigación utilizaremos la Metodología de Meyer y Allen mismos que consideran el compromiso Organizacional como: El compromiso organizacional según el modelo de Meyer y Allen (1997) tiene tres componentes: afectivo, el cual refiere un apego emocional por parte del empleado a la organización, se siente orgulloso de ser parte de la organización; el compromiso de permanencia refiere un apego material por parte del empleado a la organización, el empleado sigue en la organización porque espera ser premiado por las inversiones hechas y el último componente es el compromiso normativo, el cual es un sentimiento de obligación de permanecer en la organización por parte del empleado por todos los beneficios obtenidos.

Por otro lado, es importante mencionar que el compromiso organizacional en las compañías es importante porque tiene consecuencias respecto al desempeño laboral, el tiempo de permanencia y la rotación del personal. De manera, que determinar el nivel de compromiso de una organización permite tomar decisiones idóneas y crear herramientas eficaces para fidelizar y retener al trabajador. Asimismo, permite ver cuán identificados e implicados los trabajadores se encuentran con sus organizaciones y analizar la vinculación de los mismos. Por ello, esta investigación pretende ser un aporte, sobre todo a las personas involucradas con RRHH, para que comprendan mejor y amplifiquen su visión acerca de la importancia del compromiso organizacional y el comportamiento de sus trabajadores, para así tomar decisiones específicas y establecer estrategias de mejora alineados a la organización.

El análisis se llevará a cabo mediante el Instrumento de Compromiso organizacional de Meyer y Allen, que se conforma por 18 Ítems y serán evaluados mediante la Escala de Likert. Al finalizar dicha investigación los indicadores que arrojen los resultados, determinaran el compromiso organizacional de los Colaboradores en la Industria de Manufactura en México. Lo cual permitirá trabajar en un plan de intervención para la organización y como se mencionaba en el párrafo anterior ayudará a conocer la importancia del compromiso organizacional y el comportamiento de sus trabajadores. La correlación de datos mediante el coeficiente correlación de Spearman, nos ayudará a conocer de manera precisa la relación que existe entre los factores a estudiar.

Como breve introducción de la correlación de Datos de Spearman, menciona que: El coeficiente de correlación oscila entre -1 y $+1$: Un valor menor que 0 indica que existe una correlación negativa, es decir, que las dos variables están asociadas en sentido inverso. Cuánto más se acerca a -1 , mayor es la fuerza de esa relación invertida (cuando el valor en una sea muy alto, el valor en la otra será muy bajo). Cuando es exactamente -1 , eso significa que tienen una correlación negativa perfecta. Un valor mayor que 0 indica que existe una correlación positiva. En este caso las variables estarían asociadas en sentido directo. Cuanto más cerca de $+1$, más alta es su asociación. Un valor exacto de $+1$ indicaría una relación lineal positiva perfecta. Finalmente, una correlación de 0 , o próxima a 0 , indica que no hay relación lineal entre las dos variables.

1.3 Objetivo General

Conocer la relación que existe entre el compromiso organizacional, el desempeño y la diversidad generacional entre en los Colaboradores del departamento de Calidad en una Industria de Manufactura en México, mediante el instrumento de Meyer y Allen (1997) y la correlación de Datos con el método de Pearson.

1.4 Objetivos Específicos

1. Conocer el nivel del estado sobre el compromiso afectivo en el factor humano del departamento de calidad.
2. Conocer el nivel del estado sobre el compromiso de continuidad en el factor humano del departamento de calidad.
3. Conocer el nivel del estado sobre el compromiso normativo en el factor humano del departamento de calidad.
4. Identificar relación entre los constructos del instrumento (compromiso afectivo, compromiso continuo, compromiso normativo) y las variables de género, diversidad generacional y antigüedad en el departamento de calidad de la industria de manufactura en México.

1.5 Hipótesis de Investigación General

H_i: El compromiso organizacional se relaciona con el desempeño laboral y la diversidad Generacional de los Colaboradores del departamento de Calidad de una Industria de Manufactura en México.

H_o: El compromiso Organizacional no se relaciona con el desempeño laboral y la diversidad Generacional de los Colaboradores del departamento de Calidad en una Industria de Manufactura en México.

1.4.1 Hipótesis de Investigación específicas

1. Compromiso afectivo en el departamento de calidad:

Hipótesis nula: No existe una diferencia significativa en los niveles de compromiso afectivo entre las diferentes generaciones del departamento de calidad.

Hipótesis alternativa: Existe una variación significativa en el compromiso afectivo entre las distintas generaciones del departamento de calidad.

2. Compromiso de continuidad en el departamento de calidad:

Hipótesis nula: No hay diferencias significativas en los niveles de compromiso de continuidad entre las generaciones del departamento de calidad.

Hipótesis alternativa: Existen diferencias notables en el compromiso de continuidad entre las distintas generaciones del departamento de calidad.

3. Compromiso normativo en el departamento de calidad:

Hipótesis nula: No se observan diferencias significativas en los niveles de compromiso normativo entre las diversas generaciones del departamento de calidad.

Hipótesis alternativa: Hay variaciones significativas en el compromiso normativo entre las distintas generaciones del departamento de calidad.

4. Identificar relación entre las variables del instrumento (compromiso afectivo, compromiso continuo, compromiso normativo) y las variables de género, diversidad generacional y antigüedad.

Hipótesis nula: No existe una relación significativa entre las variables del instrumento (compromiso afectivo, compromiso continuo, compromiso normativo) y las variables de género, diversidad generacional y antigüedad.

Hipótesis alternativa: Existen relaciones significativas entre entre las variables del instrumento (compromiso afectivo, compromiso continuo, compromiso normativo) y las variables de género, diversidad generacional y antigüedad.

1.6 Metodología, Diseño de la investigación

La Metodología que utilizaremos para esta Investigación, será la siguiente:

1.6.1 Tipo de Investigación

Tipo de Investigación descriptiva, analizaremos las características de la población y se realizará un informe detallado sobre el fenómeno de estudio, en este caso, el compromiso organizacional y sus características, teniendo como objetivo tener una información clara sobre el tema estudiado.

Investigación explicativa:

Se establezcan dentro de esta investigación las relaciones de causa y efecto, estableciendo las consecuencias del fenómeno estudiado, en este caso el compromiso organizacional, el desempeño y la diversidad generacional.

Investigación cuantitativa:

Se realizarán informes usando el método estadístico y la correlación de datos del método de Pearson, utilizando gran propiedad de datos que provienen de distintos datos de nuestro instrumento.

Investigación Correlacional:

Consiste en evaluar dos variables, siendo el objetivo estudiar el grado de correlación entre ellas. Por lo tanto, trata de descubrir cómo varía una variable al hacerla a la otra. En resumen nuestra Investigación será: Cuantitativa – Cualitativa, Descriptiva – Correlacional.

Tipo

El tipo de investigación será considerada como Cuantitativa Descriptiva – Correlacional.

Enfoque

El presente trabajo de investigación tiene enfoque cualitativo y cuantitativo.

1.6.2 Población y muestra

Población

La población de estudio esta conformada por 195 colaboradores en su origen de colaboradores del área de Calidad.

Muestra

La muestra que utilizaremos para esta presente investigación será de 26 colaboradores. Es decir, tomaremos el 12.82% del total de la población.

1.7 Diseño del Instrumento

Para esta presente investigación del tema de “El compromiso organizacional” según el modelo de Meyer y Allen (1997) tiene tres componentes:

- Compromiso afectivo, contiene 7 Items:
 1. Estoy orgulloso de pertenecer a esta empresa
 2. Me siento ligado emocionalmente a mi organización
 3. No me siento plenamente integrado a mi organización
 4. Realmente tomo los problemas de la empresa como míos
 5. Esta empresa significa personalmente mucho para mí
 6. No experimento un fuerte sentimiento hacia mi organización
 7. Estaría feliz de trabajar por mucho más tiempo en esta empresa

- Compromiso de continuidad, contiene 5 Items
 8. Siento como si tuviera muy pocas opciones de trabajo
 9. Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en la organización, hubiera considerado otras organizaciones.
 10. Sería para mí muy duro dejar esta organización así lo quisiera

11. Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de la organización
12. Hoy pertenecer en esta organización es una cuestión tanto de necesidad como de deseo

- Compromiso normativo, contiene 6 Items

13. Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora
14. No abandonaría a mi empresa en estos momentos
15. Estoy en deuda con la organización
16. Esta organización merece mi lealtad
17. Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien si dejar mi organización
18. No siento obligación alguna de permanecer

Así mismo contiene las siguientes preguntas demograficas para poder englobar los resultados de una major manera:

- Género (Hombre o Mujer)
- Rango de Edad (Diversidad generacional)
- Antigüedad en la Organización.

Para poder tener los resultados del desempeño del personal, se utilizaran dos preguntas clave que utiliza la organización en su investigación de Clima Laboral y se ajustarán a nuestra Metodología de investigación para poder lograr la correlación de Datos.

Las preguntas con las que evaluaremos el desempeño son las siguientes:

- ¿Mi desempeño en la Organización se evalua de manera justa?
- ¿Comprendo como mi trabajo contribuye al éxito de mi compañía?
- ¿Habitualmente hago un esfuerzo extra para ayudar a que mi compañía tenga éxito?

Estas preguntas serán cruzadas con el Instrumento de Meyer y Allen (1997) para probar las Hipótesis que se mencionan en el punto 1.4 Esto se realizará mediante una correlación de datos con el método de Pearson.

1.8 Operacionalización de las Variables

Técnicas

Para recolectar la información se utilizará la técnica de encuesta.

Instrumento

Será un cuestionario estructurado de 21 preguntas.

- 18 preguntas del Modelo de Allen y Meller (1997)
- Preguntas de desempeño laboral (Fuente propia)

Los datos serán procesados en Microsoft Excel y en el Sistema de correlación de Datos SPSS. Los resultados obtenidos serán presentados en gráficos y cuadros y se analizarán a detalle los porcentajes de manera descriptiva.

Métrica de Evaluación

Escala de Likert

Para las 21 preguntas se utilizará la escala de Likert

La Escala de Likert es una escala de calificación que se utiliza para cuestionar a una persona sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración. Es ideal para medir reacciones, actitudes y comportamientos de una persona, como a continuación se muestra:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

Tabla 1.1 Fuente Propia

Correlación de Spearman

El coeficiente de correlación de Spearman es una prueba que mide la relación estadística entre dos variables continuas. Si la asociación entre los elementos no es lineal, entonces el coeficiente no se encuentra representado adecuadamente.

$r = 1$	correlación perfecta.
$0.8 < r < 1$	correlación muy alta
$0.6 < r < 0.8$	correlación alta
$0.4 < r < 0.6$	correlación moderada
$0.2 < r < 0.4$	correlación baja
$0 < r < 0.2$	correlación muy baja
$r = 0$	correlación nula

Imagen 1.1 Fuente Juan Carlos Silva, 2015

Capítulo II. Marco Conceptual-teórico. Una descripción.

Mapa conceptual del capítulo II.

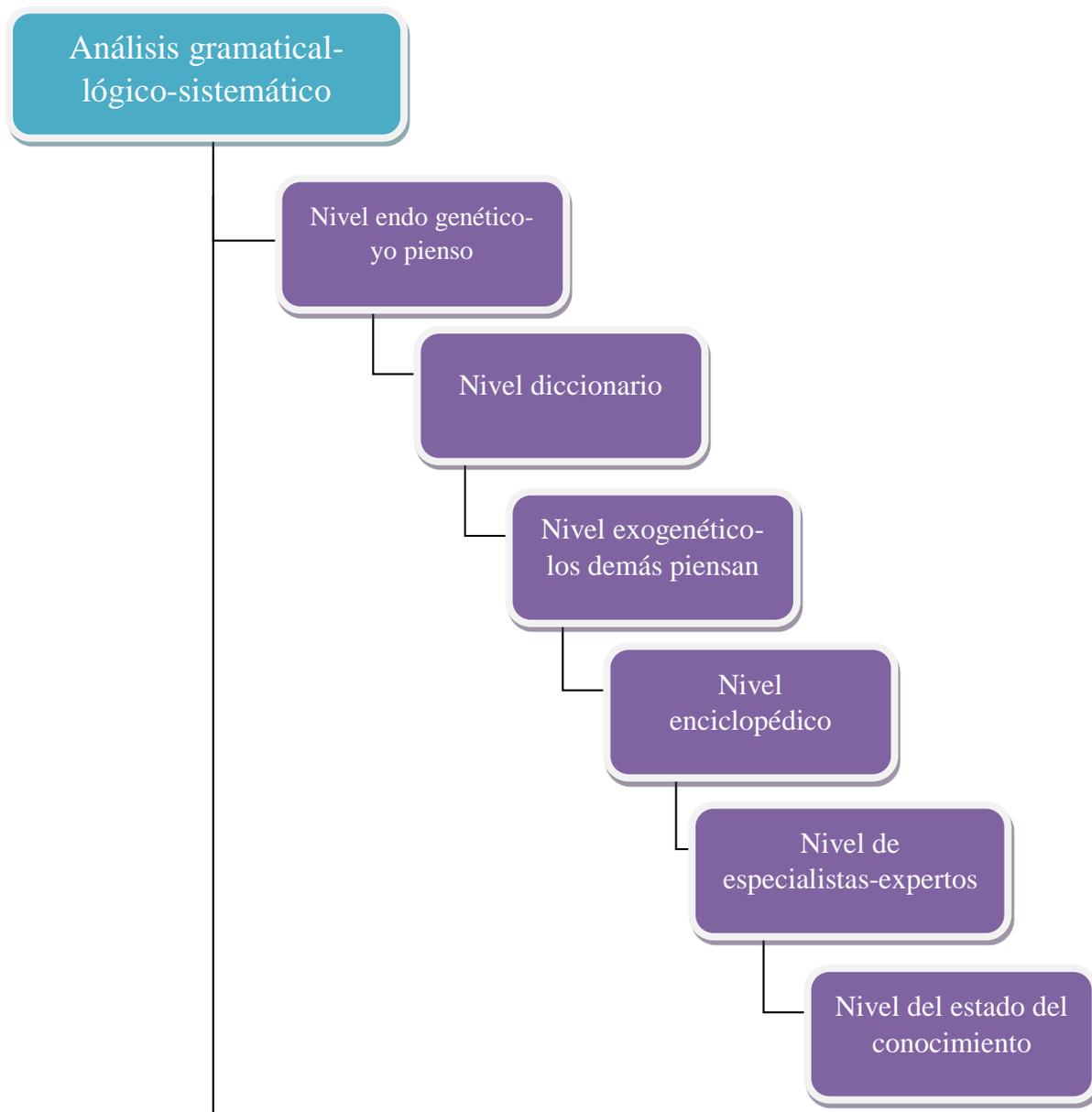


Figura 2. Análisis gramatical.

2.1 Análisis gramatical-lógico-sistemático

Estudio del Compromiso Organizacional y Desempeño del Talento Humano en una Industria de Manufactura en México.

Palabras clave: Compromiso Organizacional, desempeño, Talento Humano, Industria de Manufactura, COVID 19.

2.2 Nivel endogenético - Yo pienso

El presente trabajo de investigación, se llevará a cabo en una Industria dedicada a la Manufactura en México, dentro del estado de Morelos. Donde aplicaremos una investigación cualitativa y cuantitativa del Compromiso Organizacional y desempeño del Talento Humano en una empresa de Manufactura en México. Se realiza el presente trabajo de intervención, por la siguiente justificación:

Como sabemos, el año 2020 vino a cambiar el mundo y por ende la sociedad, debido a la Pandemia de COVID-19. Misma para la que nadie estaba preparado, COVID-19 golpeo a todo el mundo sin importar: fuentes de riqueza, sociedad, estatus profesionales. Y por ende fue un golpe para el Producto Interno Bruto de todos los Países, afectando la economía.

Dicho golpe a la economía afecto a todas las empresas, chicas, medianas o grandes, por su parte afectando la industria de Manufactura en México. En la industria donde se realiza esta investigación, tuvo que cerrar con una de sus Plantas, afectando directamente a muchas familias.

Después de darse este recorte, se requiere conocer el nivel de compromiso organizacional que los empleados que, lograron mantener su empleo resguardan a su trabajo. Para poder trabajar con un plan de Intervención y poder seguir generando el nivel compromiso adecuado para dichos empleados.

2.3 Nivel diccionario

- **Compromiso:** Dicho de una solución, de una respuesta, etc. Que se dan por obligación o necesidad, para complacer. (Real academia española, 2022)
- **Organizacional:** Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados. (Real academia española, 2022)
- **Desempeño:** Acción y efecto de desempeñar o desempeñarse. (Real academia española, 2022)
- **Talento humano:** capacidad para el desempeño de algo. (Real academia española, 2022)
- **Industria:** Conjunto de operaciones materiales ejecutadas para la obtención, transformación o transporte de uno o varios productos naturales. (Real academia española, 2022)
- **Manufactura:** Obra hecha a mano o con auxilio de máquina. (Real academia española, 2022)
- **Impacto:** Golpe emocional producido por un acontecimiento o una noticia desconcertantes (Real academia española, 2020).
- **COVID 19:** El nombre de la enfermedad causada por el nuevo coronavirus. Los síntomas incluyen fiebre, tos y falta de Aliento. Nuevo coronavirus; Covid-19; epidemia; China; OMS; prevención y control.
- **Clima Organizacional:** “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.” (Caraveo, M. D. C. S., & Del Carmen, M. 2004).
- **Compañía:** "Es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos". (Thompson, I. 2006).

2.4 Nivel exogenético-los demás piensan

Diversos factores personales de los empleados afectan su desempeño. El desarrollo moral, el compromiso organizacional y la relación entre ambos, fueron estudiados por su rol como predictores del desempeño en el modelo de Weeks, Loe, Chonko, Martínez y Wakefield.

Este, junto con las aportaciones de Kohlberg y de Meyer y Allen, constituyeron los referentes teóricos del estudio que se reporta. En el mismo, se analizaron datos de 50 empleados de una empresa maquiladora de Aguascalientes.

El nivel de desarrollo moral predominante se presentó en los estadios intermedios y el compromiso organizacional en los niveles medios altos. Se encontró una asociación moderada entre el primero y las dimensiones afectiva y normativa del compromiso organizacional, y una asociación débil con la dimensión de continuación.

Los resultados sugieren tomar en cuenta el desarrollo del juicio moral en la selección y promoción de empleados, y estimularlo como medio para influenciar su compromiso organizacional.

(M. C. J. Refugio Lupercio Urzúa, Diciembre 2017)

2.5 Nivel enciclopédico

- **Impact test:** Impact test, Test of the ability of a material to withstand impact, used by engineers to predict its behaviour under actual conditions. (Enciclopedia Britanica en Inglés)
- **Pandemic:** A pandemic is an outbreak of infectious disease that occurs over a wide geographical area and that is of high prevalence. A pandemic generally affects a significant proportion of the world's population, usually over the course of several months. Throughout history, humanity has survived several pandemics. While this global health crisis continues to evolve, it can be useful to look to the past to help us understand our possible future. (Savingearth, covid-19)
- **Organizational culture:** Conventionally defined as the ensemble of beliefs, assumptions, values, norms, artifacts, symbols, actions, and language patterns shared by all members of

an organization. In this view, culture is thought to be an acquired body of knowledge whose interpretation and understanding provide the identity of the organization and a sense of shared identity among its members. This approach assumes clarity and organization wide consensus among members and discounts ambiguity. (Enciclopedia Britanica en Inglés)

- **Company:** In administration, the term “concept company” refers to an early-stage business that is developing a product or service that investors believe may be of substantial value in the future. (Investopedia May 7, 2018).

2.6 Nivel de especialistas-expertos

El compromiso de los trabajadores con la organización, compromiso organizacional, ha sido estudiado en el ámbito internacional por Meyer, Smith y Allen en México por Tejada, entre otros. Para Meyer, Smith y Allen (1993 en Tejada), el compromiso organizacional es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, que tiene consecuencias para el trabajador respecto a la decisión de continuar en ella o dejarla, en función del grado que acepta o internaliza las metas y valores de la misma y considera su rol en términos de su contribución a esas metas y valores.

De acuerdo con el mismo autor, el Modelo de Meyer, Smith & Allen, contempla las siguientes tres dimensiones del compromiso: El compromiso normativo, que es un compromiso surgido de los principios de intercambio y de socialización. El principio de intercambio parte de la relación trabajador-organización en donde se dan contribuciones y retribuciones las cuales desembocan en una situación laboral equitativa o inequitativa. El principio de socialización parte de las influencias familiares y culturales de las experiencias posteriores al ingreso y de las influencias organizacionales.

El compromiso afectivo, que tiene como determinantes: el grado en que el trabajo resulta desafiante; la claridad del rol del empleado y de los objetivos; la receptividad de la gerencia a sus sugerencias; la cohesión entre los empleados; la legitimidad y confiabilidad de la organización; el trato justo a los empleados; la participación en decisiones del propio trabajo y la retroalimentación sobre el desempeño.

El compromiso de continuación, que se relaciona con las aportaciones que los individuos han recibido de la organización, con la falta percibida de alternativas de empleo y con la decisión del trabajador de continuar en la organización. Relación compromiso organizacional desarrollo del juicio moral Tanto el desarrollo del juicio moral como el compromiso organizacional están en el ámbito de lo social, en la interacción de la persona con el ambiente, en este caso con la organización. Ambos son elementos importantes para el desempeño de los empleados en las organizaciones que requieren de la adaptación de los empleados a las normas y de un sentido de justicia relacionado con la equidad o inequidad del trabajo.

El desarrollo del juicio moral es producto de la socialización lo mismo que el compromiso normativo y ambos provienen de la influencia familiar, cultural y la experiencia. El desarrollo del juicio moral se relaciona con el compromiso, en que el primero determina la apreciación del empleado sobre la equidad o inequidad de las relaciones en la organización en la que trabaja, así como su apreciación de la legitimidad y confiabilidad de la misma y de ambas podría surgir la decisión de permanecer o abandonar a la misma.

El desarrollo del juicio moral es previo al compromiso del empleado con una organización específica. El primero se forma lo largo de toda la vida, mientras que la formación del segundo inicia con su ingreso a una organización. Cuando el ingreso se da, los empleados ya tienen cierto grado de desarrollo del juicio moral, si éste se relaciona con el compromiso organizacional, por lo que, aunque éste continúa desarrollándose a lo largo de toda la vida, hay una secuencia en la aparición de ambas variables: el grado de desarrollo del juicio moral antecede a su compromiso organizacional.

(Emma Juaneda Ayensa, 2006)

2.7 Nivel del estado del conocimiento

Las percepciones, sentimientos y actitudes de los trabajadores, son un factor determinante de la dinámica de la organización, específicamente de la dimensión socio-afectiva que junto con las dimensiones técnica y gerencial integran la organización (Kast & Rosenzweig, 1974). De acuerdo con Davis & Newstrom (2001), cuando los empleados se sienten insatisfechos con su trabajo no se involucran en sus labores y pueden asumir un compromiso insuficiente con la organización. El compromiso organizacional es una perspectiva que reconoce las percepciones, sentimientos y

actitudes de los trabajadores y su involucramiento con la organización, este concepto incluye la relación que tiene el individuo con los diferentes grupos que la integran. De acuerdo a Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974), el compromiso organizacional se define como la fuerza relativa de la identificación de un individuo e involucramiento con una organización particular, caracterizada por:

Una creencia en algo y aceptación de metas organizacionales y valores; Disposición para ejercer un esfuerzo individual hacia el logro de metas organizacionales y; Un fuerte deseo de mantener su membresía en la organización.

Es un modelo de compromiso organizacional, integrado por tres componentes que los empleados pueden experimentar en diferente grado ya que cada uno se desarrolla en forma independiente de los otros dos y en base a diferentes antecedentes: a) Componente Afectivo, b) Componente de Continuidad, c) Componente Normativo.

Para medir el compromiso organizacional el modelo más conocido lo desarrollaron Allen y Meyer (1990), a partir del cual se construyó un instrumento formado por dieciocho preguntas que incluyen seis ítems para medir cada uno de los tres componentes del modelo.

El Instrumento diseñado según los constructos que Allen y Meyer consideran indispensables para la medición del compromiso organizacional se ha aplicado en diferentes estudios empíricos a nivel nacional, en los cuales se ha validado la consistencia interna de cada uno de los tres constructos del instrumento a través de la escala de Linker y de la correlación de Datos por medio de la Metodología de Pearson.

Las empresas además de esforzarse por buscar empleados con las habilidades necesarias para cubrir las vacantes deberían tratar de buscar personas con actitudes apropiadas; reclutar empleados con un buen perfil no es suficiente, es igualmente importante que su nivel de compromiso se construya y se mejore con políticas de gestión de recursos humanos adecuadas, para esto es necesario conocer de cada uno de ellos, sus intereses y la etapa de crecimiento personal y profesional que están viviendo.

De igual manera la identificación de empleados insatisfechos, con bajo nivel de involucramiento o que permanecen en su actual trabajo porque para ellos existe escasez de alternativas percibidas en alguna otra organización, seguramente evidencian comportamientos no benéficos, de bajo desempeño y un vínculo organizacional débil, lo cual también es importante identificar.

Capítulo III Paradigmas que estudian el Compromiso Organizacional

Mapa conceptual del capítulo III.

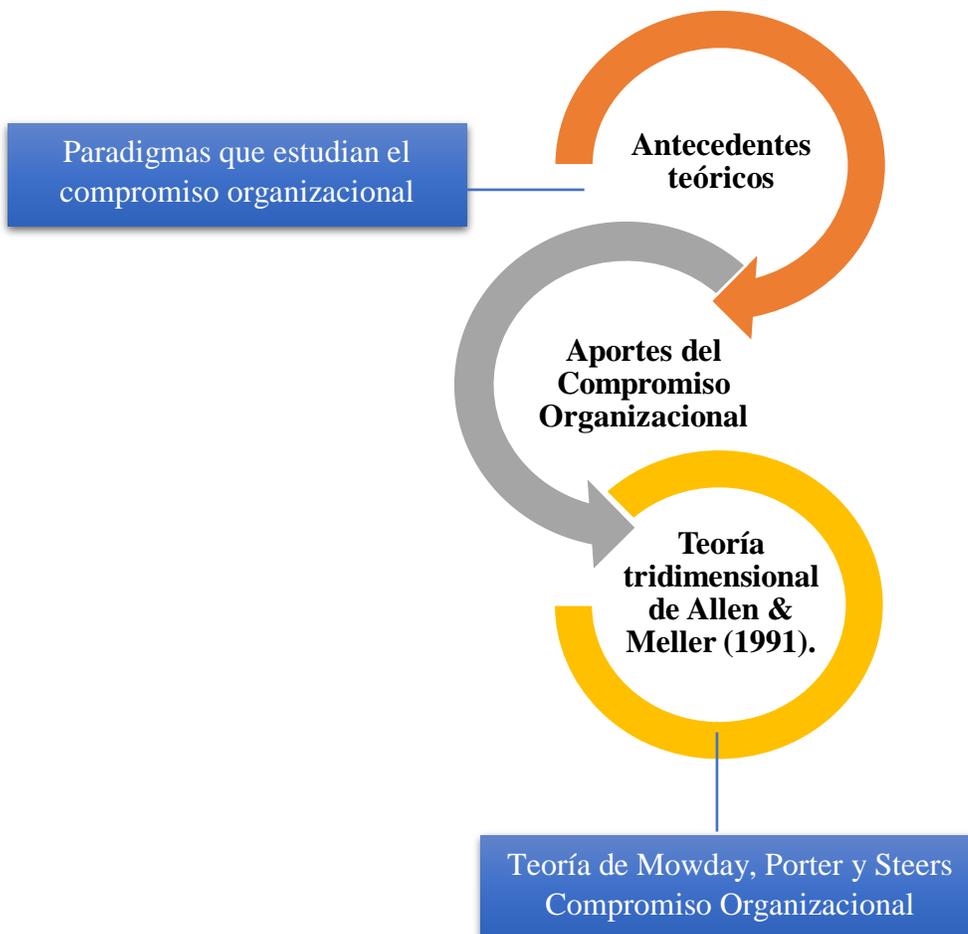


Figura 3. Paradigmas elaboración propia.

3.1 Antecedentes Históricos

Dentro de este capítulo de paradigmas que estudian el compromiso organizacional, desarrollaremos antecedentes históricos que darán paso a nuestra investigación:

Caso de estudio: El desarrollo moral cognitivo y el impacto del clima ético organizacional percibido en la búsqueda de la excelencia de la fuerza de ventas: un estudio intercultural. “Organizational Ethical Climate on the Search for Sales Force Excellence: A Cross-Cultural Study” Estudio Realizado por: William A. Weeks, Terry W. Loe, Lawrence B. Chonko, Carlos Ruy Martinez and Kirk Wakefield, 2004.

Un estudio empírico que utilizó el desarrollo ético moral, el clima ético percibido y los resultados del clima ético percibido se realizó en México y se comparó con una muestra existente de vendedores en los Estados Unidos. A través de las dos culturas nacionales, parece haber consistencia en una relación significativa positiva entre el clima ético y el compromiso individual con la calidad, y el compromiso organizacional y el desempeño de los vendedores. Sin embargo, mientras que el desarrollo ético moral se asocia negativamente con el clima ético organizacional percibido por los vendedores mexicanos, no existe tal relación para los vendedores estadounidenses. El clima ético influye positivamente en el compromiso organizacional para los vendedores de Estados Unidos pero no tiene influencia para los vendedores mexicanos.

De manera similar, el compromiso individual con la calidad afecta positivamente el desempeño de los vendedores de EE. UU. pero no tiene impacto para los vendedores mexicanos. Las dimensiones culturales de Hofstede (1983; 1984) se utilizan para ayudar a explicar los hallazgos y se ofrecen implicaciones para los profesionales.

Como la única revista académica basada en la investigación en su campo, JPSSM busca avanzar tanto en la teoría como en la práctica de las ventas personales y la gestión de ventas.

Proporciona un foro para el intercambio de las últimas ideas y hallazgos entre educadores, investigadores, ejecutivos de ventas, capacitadores y estudiantes. Durante más de 30 años, JPSSM ha ofrecido a sus lectores investigaciones de alta calidad y trabajos conceptuales innovadores que abarcan una impresionante variedad de temas: motivación, desempeño, evaluación, ventas en equipo, administración de cuentas nacionales y más. Además de artículos destacados de líderes en el campo, la revista ofrece una sección de resúmenes de ventas y gestión de ventas ampliamente utilizada, extraída de otras revistas de marketing importantes. Los temas emergentes se abordan a través de ediciones especiales periódicas dedicadas a temas de vanguardia como CRM y ética de la fuerza de ventas.

Sobre la base de la experiencia de dos siglos, Taylor & Francis ha crecido rápidamente durante las últimas dos décadas para convertirse en una editorial académica internacional líder. de Routledge, Carfax, Spon Press, Psychology Press, Martin Dunitz y Taylor & Francis. Taylor & Francis está totalmente comprometida con la publicación y difusión de información académica de la más alta calidad, y hoy en día este sigue siendo el objetivo principal. (Management, 2006)

Caso de estudio: Satisfacción laboral, compromiso organizacional, intención de rotación: Análisis de ruta basados en hallazgos meta-analíticos. “Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings.”

Estudio Realizado por: Robert P. Tett, John P. Meyer, June 1993.

Las diferencias entre estudios en las contribuciones de las actitudes laborales al proceso de rotación nos llevaron a

- A) Estimar las seis relaciones entre la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la intención de rotación/cogniciones de retiro y la rotación utilizando un meta análisis.

- B) Evaluar los efectos de varios moderadores psicométricos en esas relaciones.
- C) Comparar las influencias de la satisfacción y el compromiso en el proceso de rotación aplicando el análisis de ruta a las correlaciones meta analíticas. Con base en agregaciones que involucran un total de 178 muestras independientes de 155 estudios, los resultados mostraron que:
- A) la satisfacción y el compromiso contribuyen cada uno de manera independiente a la predicción de intenciones/cogniciones.
- B) Las intenciones/cogniciones se predicen más fuertemente por la satisfacción que por el compromiso.
- C) La intención/cogniciones median casi todo el vínculo actitudinal con la rotación.
- D) Las contribuciones de las actitudes al proceso de rotación varían con el uso de escalas de un solo ítem frente a múltiples, la versión de 9 frente a 15 ítems del Cuestionario de Compromiso Organizacional y las escalas de intención de rotación frente a escalas cognitivas de retiro. (ROBERT P. TETT, 1993)

Caso de estudio: Estudio comparativo del compromiso organizacional en trabajadores con y sin hijos, dentro de una empresa industrial en la ciudad de La Paz “Comparative study of the organizational commitment in workers with and without children, within an industrial company in the city of La Paz”

Estudio Realizado por: Fabricio Ariel Vargas Aneiva, Carlos Machicao, La Paz, 2020.

Abordando la problemática que tienen actualmente tanto individuos como organizaciones al momento de equilibrar el trabajo y la familia, en la presente investigación se realizó un estudio del compromiso organizacional, con el objetivo de comparar esta variable psicológica en el personal

de una empresa de alimentos perteneciente al sector industrial en la ciudad de La Paz, en función de que tengan o no, hijos que sean dependientes de los mismos. Se utilizó una metodología de tipo descriptivo comparativo, donde se determinó que existe una diferencia significativa del compromiso organizacional en los 119 empleados participantes. A partir de los resultados, se pudo determinar que la diferencia puntuada por ambos grupos (con hijos = 90,42 y sin hijos = 84,02) es significativa al 5% de error.

Las organizaciones representan una parte trascendental de la vida de las personas. El desarrollo, consecución de objetivos y la producción de bienes en una organización se da a través del trabajo de las personas, quienes encuentran de manera recíproca la realización personal, estabilidad económica y el crecimiento profesional en ella. Es así que, al igual que las personas, las organizaciones poseen determinadas metas, objetivos y valores con los cuales deben estar identificados sus empleados, logrando por ende un mejor desempeño de los mismos al momento de ejecutar una labor o tarea. A esta identificación psicológica que tiene la persona con la organización en la cual trabaja se la conoce con el nombre de compromiso organizacional (Blanco y Castro, 2011; Montoya, 2014).

El compromiso organizacional es definido en 1991 por los autores Meyer y Allen como el estado psicológico que caracteriza la relación que mantiene una persona con una organización, donde dicho estado tiene repercusión en la decisión de continuar formando parte de ésta o dejarla. De esta manera, el concepto de compromiso organizacional hace referencia a las actitudes del trabajador hacia el trabajo que realiza y a la identificación psicológica del mismo con la organización en la cual trabaja (Montoya, 2014; Loli, 2007).

De igual forma, Meyer y Allen (1997) señalan la existencia de tres componentes fundamentales del compromiso organizacional: el compromiso afectivo, el compromiso de

permanencia y el compromiso normativo. El primer componente es el compromiso afectivo, el cual hace referencia al lazo emocional que forjan los trabajadores con la organización y refleja el apego emocional de estos al percibir la satisfacción de expectativas y de necesidades (especialmente psicológicas). El segundo componente es el compromiso de permanencia, el cual hace referencia a los costos (de carácter financiero, físico, psicológico, etc.) que representaría el abandonar la organización, así como las escasas oportunidades de encontrar otro empleo (en caso de decidir renunciar), el trabajador se siente vinculado a la institución ya que ha invertido tiempo, esfuerzo y dinero, además de ver que sus oportunidades fuera de la empresa son reducidas, incrementándose su apego hacia la organización. El tercer componente es el compromiso normativo, el cual hace referencia a la creencia de lealtad hacia la organización por parte del empleado, quien desarrolla un fuerte deseo de permanecer en ella como reacción emocional al sentirse en "deuda" u "obligación" por haber recibido algún tipo de prestación, oportunidad o recompensa de gran valor para este (Blanco y Castro, 2011).

El compromiso con la organización, es una actitud muy deseable para lograr, de manera beneficiosa, el mejor desempeño en el trabajo y la aplicación de esfuerzos adicionales en la ejecución de las tareas por parte del personal. Es así, que el compromiso de los trabajadores hacia la organización se constituye como un factor considerablemente importante para la elaboración de estrategias que planteen un mejor rendimiento por parte de los funcionarios (empleados), al momento de llevar a cabo las distintas labores o tareas asignadas a los mismos según el cargo que desempeñen (Bóhrt, Romero, y Díaz, 2014).

El presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo comparativo, ya que se llevó a cabo una descripción del fenómeno estudiado (compromiso organizacional), realizando una comparación entre el conjunto de participantes que tienen hijos dependientes y el conjunto de

aquellos que no tienen hijos. No se manipuló ninguna variable, por lo que corresponde a un tipo de estudio no experimental. Las variables se explicaron de manera cuantificable, por lo que también corresponde a un estudio de carácter cuantitativo. El estudio fue realizado en un determinado momento, por lo que corresponde a un tipo de estudio transversal. Finalmente, el diseño de la investigación es de tipo "ex post facto" (no experimental). Es decir que se efectuó un estudio de los fenómenos, luego de que estos ya hayan ocurrido (Salkind, 1998; Hernández, Fernández, y Baptista, 2010)

En relación al objetivo general propuesto para el presente trabajo de investigación, fue posible realizar un estudio comparativo del nivel de compromiso organizacional entre los trabajadores con y sin hijos de una empresa perteneciente al sector industrial. A partir de la prueba U de Mann-Whitney, para distribuciones no normales, se pudo determinar que la diferencia puntuada por ambos grupos (con hijos = 90,42 y sin hijos = 84,02) es significativa al 5% de error. Por lo cual podemos responder a la pregunta de investigación: "¿Existirá una diferencia significativa entre el compromiso laboral de los trabajadores que tienen hijos en comparación a los que no, dentro de una empresa industrial?", aclarando que sí, efectivamente existe una diferencia significativa entre ambos grupos, por lo tanto, el nivel de compromiso organizacional de los trabajadores con hijos será significativamente mayor que el registrado por el grupo de trabajadores sin hijos. (2020, 2020)

Caso de estudio: Validación del instrumento de compromiso organizacional en México: evidencias de validez de constructo, criterio y confiabilidad "Validation of the Instrument of Organizational Commitment in Mexico: Evidence of construct validity, criterion validity and reliability"

Estudio Realizado por: Jessica M. G. Fonseca Herrera, Christian Enrique Cruz Torres, Leticia Chacón Gutiérrez.

El objetivo del presente estudio fue presentar evidencias de validez de constructo, criterio y consistencia interna de un instrumento que mide el compromiso organizacional. Primero se desarrolló un ejercicio de redes semánticas naturales modificadas para elaborar un banco de reactivos, que posteriormente fueron validados por jueces expertos. En el segundo estudio se probó el instrumento conformado por 40 reactivos con una muestra de 140 trabajadores de una universidad pública del Estado de Guanajuato. Los resultados de este estudio permitieron identificar cuatro factores, observándose niveles adecuados de consistencia interna. Para la tercera fase se aplicó el instrumento final compuesto por 25 reactivos a 230 trabajadores de otra universidad pública, identificándose tres factores (afectivo, moral e identificación con objetivos y valores) con un α de .86 a .89. Los factores encontrados en el trabajo son teóricamente congruentes. Se discuten sus posibles usos, alcances y limitaciones.

En las últimas décadas se ha prestado particular interés al estudio del comportamiento de las personas en el campo laboral, al reconocer que los empleados y el ambiente en que trabajan son de vital importancia para el progreso de cualquier organización. De acuerdo con Werther y Davis (2000) "para lograr una mejoría a largo plazo en la productividad es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral" (p. 439), es por ello que resulta atractivo para los directivos invertir en actividades que desarrollen el potencial humano y mejoren el ambiente de sus organizaciones. Cada organización requiere ser atendida con base en sus propias características y necesidades.

El logro de objetivos, misión y visión están determinados por la relación que se establece entre sus integrantes, así como por la forma en que se utilizan los recursos con que cuentan y el trabajo realizado (Davis, 1983). A fin de llevar a cabo las funciones que como grupo social

establezcan, las organizaciones dependen de la sistematización de sus recursos en relación con la disposición, correlación y jerarquías instauradas (Münch & García, 1990). Otros aspectos del funcionamiento de una organización a considerar son la comunicación entre sus miembros, las normas de conducta que las rigen y la disposición de las personas para actuar de manera coordinada a fin de lograr la meta establecida. En general, el rumbo de cualquier organización está influenciado por el ambiente de trabajo en el que se encuentran inmersas las personas.

En el marco del estudio del CO se han identificado múltiples definiciones que lo consideran como una actitud que deriva en un comportamiento hacia la organización. A continuación, se mencionan algunas:

Según Mowday, Steers y Porter (1979) el CO es "la fuerza relativa a la identificación de un individuo con, e implicación en, una organización particular" (p. 226), y se caracteriza por tres factores de relación:

- A) aceptación y creencia en los valores y objetivos institucionales.
- B) La voluntad de las personas para esforzarse en nombre de su institución.
- C) El deseo de mantener su membresía en la organización.

Por su parte Meyer y Allen (1991) lo definen como un "estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización" reflejando una necesidad, un deseo y/o una obligación de los empleados a fin de mantener su pertenencia con la organización. De acuerdo con Robbins (1996) el CO se refiere al grado en que un empleado se verá identificado con la organización a la que pertenece, buscando además sostener dicha pertenencia.

En el estudio número uno, se contó con una participación de 40 empleados de una universidad pública que es referente de la educación a nivel superior en México, recientemente insertada en el Estado de Guanajuato. De manera intencional los participantes fueron 50% hombres

y 50% mujeres, asimismo la distribución referente a la actividad que desarrollan fue 50% personal docente y el resto fueron administrativos.

Permanecer en una organización por ser leal a la misma refleja el componente moral, que ha sido denominado por otros autores como normativo ya que hace referencia al apego que tiene el empleado a las normas que rigen su comportamiento en la organización en cuestión (Allen & Meyer, 1996; Betanzos, Andrade & Paz, 2006; Meyer & Allen, 1991). La identificación con los objetivos y los valores institucionales aporta significativamente a la permanencia de los empleados y al compromiso que generan con la organización. En la medida en que los empleados cuenten con valores y objetivos personales afines a su organización buscarán conseguir lo planeado en la misma (Betanzos, Andrade & Paz, 2006). (Jessica M. G. Fonseca Herrera, 2019)

Caso de estudio: El compromiso Organizacional: Un valor personal y empresarial en el Marketing Interno. “Organizational commitment: A personal and business value in the internal Marketing” **Estudio Realizado por:** Ruiz de Alba Robledo, José Luis, 2013

El compromiso organizacional ha sido objeto de estudio extenso debido a la importancia que tiene para las empresas. En esta investigación se ha realizado un análisis de la literatura científica relevante para responder a la cuestión: ¿qué es el compromiso organizacional y qué tipos de compromiso existen? Como respuesta se muestra el enfoque tridimensional del compromiso, así como un novedoso encuadre dentro de la tradición ética aristotélica de los bienes. También se ha analizado la teoría del valor. Para responder a la cuestión de ¿qué factores contribuyen más al compromiso? se muestran los resultados de una investigación empírica en el sector hotelero español, dentro del ámbito del marketing interno. Concluye que de los factores analizados los que tienen mayor correlación con el compromiso son: comunicación interna, interés de la dirección, entrenamiento y conciliación entre el trabajo y la familia. (Ruiz de Alba Robledo, 2013)

3.2 Aportes del Compromiso Organizacional

Bases teóricas Científicas.

A continuación, se desarrollarán los aportes del compromiso organizacional mediante las Bases Teóricas Científicas, donde podremos observar los distintos conceptos acerca del Compromiso Organizacional y los aportes de diferentes investigadores.

Según Mowday (1999), el compromiso organizacional es una fuerza de identificación que proviene de la participación activa de un individuo en una empresa. Su potencia origina que las personas comprometidas terminen por creer y aceptar las metas y valores de la organización; como también, contar con su disposición de trabajo para lograrlo, y su sentido de pertenencia con la institución. Con el mismo sentido, Navarro (2012) fundamenta este concepto como “el grado de involucramiento e identificación del colaborador con la empresa; es decir, es la disposición del individuo para permanecer en la organización a futuro”. En consecuencia, es normal que refleje su creencia en la misión y en los objetivos de la institución; en sus capacidades y su intención de continuar en la misma.

Ese nivel de involucramiento en el trabajo es definido como "el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias", (Davis y Newstrom, 1999).

Por otro lado, Meyer y Allen (1991) entienden por compromiso organizacional como el “estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización”. La presencia de dicho vínculo interviene en la toma de decisión, de continuar o dejar la empresa. Quizás ocurra esto porque se trataría entonces de un conjunto de actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo; en otras palabras, de “un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas; y desea mantenerse en ella como uno de sus

miembros” (Robbins, 1999). En esa misma línea Jiménez (2007), indica que el compromiso de los trabajadores refleja la implicación intelectual y emocional de estos con la empresa y con ello su contribución al éxito de la misma.

Por lo tanto, a la empresa le conviene que el trabajador esté comprometido y este ser retribuido por ello; debido a que el éxito de la institución depende del alineamiento estratégico de audiencias críticas, donde debemos incluir a los clientes, accionistas, proveedores y, por supuesto, a los trabajadores. En este escenario, el compromiso de los colaboradores es la llave maestra para la puesta en escena de la estrategia empresarial. Chiavenato (2004) la define como “aquella voluntad que tiene el empleado para dirigir sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización donde pertenece”.

De forma similar, Insel y Moos (1974) lo consideran como la medida en que los empleados se interesan en su trabajo y se comprometen con ello; y del que se depende, para impedir que realice trabajos a medias o termine por abandonar el trabajo. Asimismo, dentro del marco conceptual del compromiso existen otras aportaciones que amplían el sentido del término, como:

Tabla 1. Definiciones de Compromiso Organizacional

AUTOR	DEFINICIÓN
Becker (1960)	El compromiso surge cuando una persona, por la realización de inversiones para el mantenimiento de ciertos intereses, permanece con una consistente línea de actuación.
Porter & Smith, (1970) y Argyris (1975)	Es la integración (o no) entre individuos y organización, que depende de la capacidad de negociar objetivos e intereses.
Sheldon (1971)	Una actitud u orientación hacia la organización que vincula o anexiona la identidad de la persona a la organización.

Etzioni (1975)	Orientación positiva de sus miembros para generar situaciones colectivas favorables. Enfatiza la dimensión del apoyo social.
Wiener (1982)	La totalidad de presión normativa para actuar en un sentido que se corresponde con las metas y objetivos de la organización.
Mathieu&Zajac (1990)	Atadura o enlace de un individuo hacia la organización.
Morris&Sherman (1981)	Actitud en forma de vínculo existente entre una organización y un Individuo.
Menezes y Bastos (2014)	Enfoque psicosocial del compromiso organizacional, basado en las teorías del intercambio social.

Fuente: (González, Sánchez, & López, 2014)

3.3 Aportes de Young de Worchel y Woehr al compromiso organizacional

El trabajo de Young, Worchel y Woehr (1998) sobre los factores asociados al compromiso de los trabajadores de cuello azul, utilizó un cuestionario que medía el CO además de factores intrínsecos y extrínsecos relacionados con su labor. Como variables intrínsecas se midieron:

1. Intercambio intrínseco.
2. Satisfacción laboral.
3. Comunicación.
4. Características del trabajo.
5. Satisfacción con el liderazgo.

Las variables extrínsecas fueron:

1. Satisfacción salarial.
2. Satisfacción con el sistema de promoción.
3. Intercambio extrínseco.

En cuanto a los resultados, estos indicaron que se encontró positiva y significativamente relacionados con el compromiso: tanto la satisfacción de promoción, las características del trabajo, la comunicación, la satisfacción del liderazgo, la satisfacción en el trabajo, el intercambio extrínseco, el cambio intrínseco, las recompensas extrínsecas, y las recompensas intrínsecas.

Sin embargo, contrariamente a lo esperado, la satisfacción de pago no se correlacionó significativamente con el compromiso. Ahora bien, la relevancia de los resultados son notables puesto apuntan que los refuerzos intrínsecos son importantes para los trabajadores públicos. (Vargas, 2012)

3.4 Aportes de Tett y Meller al estudio del compromiso organizacional

El constructo de intención de permanencia es definido por Tett y Meyer (1993, p. 259) como la voluntad concebida y conciente por seguir en la organización y ha sido identificado como el precursor más importante e inmediato de la rotación (Griffeth; Jaros, 1995, p. 317 y Hom y Griffeth, 1991), de acuerdo al postulado de que el mejor predictor del comportamiento es la intención por ejecutar dicho comportamiento, según propone la teoría de la acción razonada de Fishbein y Ajzen (1975, p. 1).

Aquí, la intención de permanencia se refiere a la probabilidad, calculada y expresada por el mismo individuo, de dejar en un futuro próximo a la organización (Mowday y Vandenberg y Scarpello, 1990, p. 60).

La intención del empleado por terminar con la relación laboral que lo une con la organización refleja una estable orientación cognitiva hacia la separación de la organización y esta orientación determina la decisión final por permanecer o renunciar. En otras palabras, el individuo

que ha renunciado, lo ha hecho porque tuvo la intención de separarse, así lo decidió y voluntariamente realizó lo conducente para terminar su relación laboral. Los modelos conceptuales y empíricos de rotación ofrecen apoyo a la propuesta de que las intenciones conductuales constituyen el determinante inmediato del comportamiento (Bluedorn, 1982, p. 135; y Cotton y Tuttle, 1986, p. 55; Fishbein y Ajzen, 1975, y Hom y Griffeth, 1991) y una revisión de la literatura (Mobley, Griffeth, Hand, y Meglino, 1979) revela que hay una relación consistente (correlación promedio de .35) entre la intención de permanencia y la rotación de personal.

Prueba de ello es el estudio meta analítico de Steel y Ovalle (1984, p. 673), que no solamente identificó una relación positiva entre la Intención de permanencia y la rotación (correlación promedio ponderada de .50), sino que encontró que la intención es un mejor predictor de la rotación que otras variables tales como la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional. En línea con el párrafo anterior, estudios más recientes han demostrado empíricamente que la variable que mejor predice la rotación es la intención de permanencia (Kopelman, Rovenpor y Millsap, 1992; y Vandenberg, Self, y Seo, 1994, p. 123).

Es de llamar la atención que Bluedorn y por separado Price y Mueller llegan al grado de recomendar el uso de la variable intención de permanencia en vez de la misma rotación, tal vez porque ésta es más difícil de predecir y porque hay varios factores externos que la afectan. No es difícil intuir que es más fácil y cómodo trabajar con Intención de permanencia que con la misma rotación, ya que es suficiente preguntar por la intención y no es necesario esperar a que ocurra la separación.

Unas posibles razones son la dificultad que anteponen las organizaciones a los investigadores para la obtención de registros y la deficiente organización y archivo de expedientes. No obstante, a la propuesta de Bluedorn y la de Price y Mueller, la Intención de permanencia es

diferente a la renuncia, porque aquella no necesariamente conduce a ésta (Meyer, Allen, y Gellatly, 1990, p. 710).

Aunque la intención de permanencia es el predictor más importante de la rotación frente a otro tipo de variables afectivas y cognitivas, la fuerza de la relación varía. Ejemplo de ello es que la varianza explicada está entre 28% y el 75% (Steel, Shane, y Griffeth, 1990, p.179), o bien que la intención de permanencia sólo explica el 6% de la varianza de la rotación (Lee y Mowday, 1987, p. 721). Una explicación de la variabilidad de la relación intención de permanencia y rotación es que no todos los individuos renuncian, tal vez debido a que no pueden hacerlo por insuficientes alternativas de trabajo (Steers y Mowday, 1981, p. 235). Esto significa que en aquellos individuos que manifiestan la intención de permanencia, la relación intención-rotación será fuerte si perciben alternativas de empleo. Sin embargo, esta explicación es simplista al menos por tres razones: primero, hay evidencia empírica de que la gente no manifiesta la intención por tomar una decisión a menos que existan las condiciones mínimas para ello (Ajzen, 1988, p.1).

Hacer lo contrario resultaría en una disonancia cognoscitiva (manifestar la intención de permanencia sería inconsistente si no se tienen oportunidades de empleo), y es un estado incómodo que a la gente le gustaría evitar. Segundo, las diferencias entre individuos no pueden ser explicadas solo con “alternativas de empleo”, aún cuando existan atractivas oportunidades de empleo, ya que hay que considerar otras variables como competencias y técnicas de búsqueda de empleo.

Finalmente, hay investigaciones que ponen en duda la noción de que las oportunidades de empleo por sí solas jueguen un papel importante en el proceso de rotación (Steel y Griffeth, 1989, p. 846). Y ahora bien, ¿qué hay atrás de la intención de permanencia? Otro enfoque que pudiera identificar fuentes adicionales que expliquen la varianza de la relación intención-rotación, consiste en identificar la motivación subyacente del individuo.

Por ejemplo, Meyer, Bobocel, y Allen (1991, p. 717) encontraron que el compromiso organizacional de tipo Afectivo tiene una relación diferente con la intención de permanencia a la que tiene el compromiso de continuación. En este sentido, Mowday et al. (1982) critican las investigaciones de rotación por asumir que una vez que el individuo manifiesta una baja intención de permanencia, inicia el proceso de separación. Esta suposición ignora la posibilidad de que el individuo pueda cambiar el entorno laboral (por ejemplo, mediante negociaciones con el jefe o amenazas de renuncia). Por lo tanto, no debe suponerse que la intención de permanencia automáticamente resultará en renuncia. (Frank, 2006)

3.5 Aportes de Hunt, Word Chonko al compromiso de las Organizaciones

Las expectativas relativas a las experiencias laborales del personal, generalmente presentan correlaciones más fuertes que las que suponen las características personales, siendo el compromiso afectivo el que mayor fuerza tiene. El sentido es contrario entre el compromiso afectivo y normativo con diferencia al continuo. Las experiencias positivas (apoyo por la organización, liderazgo transformacional, etc.) parecen reforzar el vínculo afectivo con la organización y en cierto grado vienen a generar un sentimiento de deuda con respecto a esta.

En el caso de las correlaciones a la percepción de falta de alternativa como el desarrollo de habilidades o conocimientos específicos son causantes de mayores niveles de compromiso continuo, como consecuencia de las inversiones realizadas dentro de la organización que limitan la posibilidad de encontrar en otra organización los “beneficios” obtenidos en la actual.

Dentro de las correlaciones relacionados con la organización, estas poseen un sistema de valores éticos, un clima y una cultura organizativa desarrollan niveles de compromiso afectivo y normativo más elevados (Hunt, Word, Chonko;1989, 1991; O'Reilly, Chatman, Cadwill; 1991).

La falta de estudios o la obtención de resultados poco concluyentes sobre aspectos como estructura organizativa o los efectos de estrategias de Dirección de Recursos Humanos sobre los niveles de compromiso hace suponer que esta será una de las principales direcciones a seguir en el estudio del compromiso, a continuación, se muestran tres diferentes tablas del Estudio sobre el Compromiso Organizacional con distintos autores:

Tabla 2 - Estudios sobre el compromiso

AUTORES	ESCALA	VARIABLES	RESULTADOS
Porter et al (1974)	OCQ (15 ítems)	Satisfacción Laboral (global, compañeros, supervisión, trabajo, remuneración y promoción)	Muestran una relación positiva entre el compromiso y todas las subescalas de la satisfacción, aunque con mayor intensidad con respecto a la satisfacción con el trabajo.
Mowday et al. (1979)	OCQ (15 ítems)	Job involvement, career satisfaction, job satisfaction	Relación positiva con Job involvement y en menor grado con Career satisfaction.
Morris y Sherman (1981)	OCQ	Antecedentes: - Características personales: Edad, Nivel de estudios, sentido de capacidad, - Características relacionadas con los roles: conflicto de roles, ambigüedad de roles, - Experiencias laborales:	Explicativas del nivel de compromiso excepto ambigüedad de roles. Positiva con sentido de capacidad, estructura inicial, Edad, Consideración. Negativa: Conflicto de roles, Nivel de estudios.

		consideración, estructura inicial	
Hunt, Chonko, Wood (1985)	Hunt, Chonko, Wood3 (1985) (4 items)	Antecedentes: - Atributos personales: ingresos, edad y nivel de estudios. - Características del trabajo (JCI4): variedad, autonomía, identidad, y feedback. Consecuencias: - Satisfacción: sueldo, seguridad en el trabajo, global, carrerA	Los atributos personales son determinantes del nivel de compromiso: edad e ingresos positivamente y nivel de estudios negativamente. Los resultados muestran una relación positiva entre las características del trabajo y el compromiso. El estudio muestra que el compromiso es un predictor consistente de la satisfacción (relación positiva).
Brooke, Russell, Price (1988)	OCQ (9 items)	Ingresos, Rutinización, Centralización, Justicia distributiva, Conflicto Roles, Work involvement, Responsabilidad familiar	Positivamente relacionado con Justicia Distributiva, Work involvement, Responsabilidad familiar e Ingresos.
Sager y Johnston (1989)	OCQ (15 items)	Antecedentes: Edad, Nivel de Estudios, Ingresos, Socialización Previa, Alternativas percibidas de trabajo, Comportamiento de búsqueda de trabajo, Satisfacción laboral, Satisfacción con el sistema de promoción, Satisfacción con la dirección. Consecuencia: Esfuerzo percibido.	Los resultados obtenidos muestran que la satisfacción con la dirección, la Socialización Previa y Satisfacción laboral presentan una vinculación positiva con el compromiso mientras que el Comportamiento de búsqueda de empleo lo hace negativamente. El compromiso aparece como variable

			explicativa del esfuerzo percibido.
--	--	--	-------------------------------------

Fuente: (Emma Juaneda Ayensa, 2006)

Tabla 3: Estudios sobre el compromiso

AUTORES	ESCALA	VARIABLES	RESULTADOS
Hunt, Word, Chonko (1989)	Hunt, Chonko, Wood (1985) (4 ítems)	Valores Éticos Corporativos	Los resultados muestran evidencia de una asociación positiva entre los valores éticos corporativos y el compromiso organizativo.
Meyer et al (1989)	Meyer y Allen (1984) MgGee y Ford (1987) Compromiso afectivo y continuo	Relaciones con los clientes y públicas, elaboración de informes y comunicación verbal, prácticas de administración y contabilidad, entrenamiento y dirección del personal, seguimiento de procedimientos y políticas operativas, y gestión de las tareas rutinarias. - Performance global. - Promoción	El estudio obtiene una relación negativa entre el compromiso continuo y las tres medidas del Performance. Sin embargo, el compromiso afectivo está positivamente relacionado con las medidas del performance. (La satisfacción no correlaciona significativamente con ninguna medida de Performance.)
Tett, Meyer (1993)	OCQ (9 y 15 ítems)	Satisfacción y compromiso antecedentes de intención de abandono y turnover.	- El compromiso es mejor predictor del turnover que de la intención de abandono con respecto a la satisfacción.
Dunham, Grube, Castañeda (1994)	OCQ (15 ítems); Allen y Meyer (1990)	Dimensiones percibidas de las tareas: identificación, significado,	Los resultados muestran una relación positiva entre el compromiso afectivo

		<p>autonomía, variedad de habilidades, feedback</p> <p>Dependencia de la organización</p> <p>Satisfacción profesional</p> <p>Satisfacción con las oportunidades de promoción y desarrollo en la organización.</p> <p>Participación de la dirección</p> <p>Edad</p> <p>Antigüedad</p>	<p>con la dependencia de la organización, participación de la dirección, y las dimensiones de las tareas. La participación de la dirección está asociada con el compromiso normativo. Existe relación positiva entre la edad y el compromiso afectivo y normativo (no aparece recogida la relación edad-compromiso continuo). La antigüedad en el puesto está relacionada positivamente con las tres dimensiones del compromiso.</p>
Ariza, J.A. (1997)	Cook y Wal (1980)	<p>Poder: coercitivo, remunerativo, legítimo, experto y referente. Alienación laboral</p> <p>Identificación</p> <p>Eficacia percibida: estática y dinámica.</p> <p>Ajuste entre nivel de educación y actividad</p>	<p>Evidencia empírica de relación positiva del compromiso organizativo con Poder (experto, remunerativo y referente), percepción de la eficacia de la organización, el ajuste. Factores que afectan negativamente son el grado de alienación y coercitivo.</p>

Fuente: (Emma Juaneda Ayensa, 2006)

Tabla 4. Estudio sobre el compromiso

AUTORES	ESCALA	VARIABLES	RESULTADOS
Young, Worchel, Woehr (1998)	No se indica	Variables intrínsecas: intercambio intrínseco, satisfacción laboral, comunicación, características del trabajo, satisfacción con el liderazgo. Variables extrínsecas: satisfacción salarial, satisfacción con sistema de promoción, intercambio extrínseco	Los resultados muestran que están relacionadas significativamente y positivamente con el compromiso: satisfacción con sistema de promoción, características del trabajo, comunicación, satisfacción con el liderazgo, satisfacción laboral, intercambios extrínsecos e intrínsecos, recompensas intrínsecas y extrínsecas. (Satisfacción salarial no correlaciona significativamente)
Baker, Baker (1999)	OCQ (15 ítems)	Similitud “ideológica” con los restantes miembros de la organización.	Se observa que el compromiso y las diferencias ideológicas están inversamente relacionados.
Bayona, Goñi, Madorrán (1999)	OCQ (9 ítems) C.Continuo: Allen y Meyer (1990)	Variables individuales: edad, sexo, estado civil, número de hijos, habilidades individuales, antigüedad en la organización, antigüedad en el puesto y estabilidad. Variables del trabajo: autonomía, enriquecimiento del trabajo,	Los principales resultados del estudio son: -Compromiso actitudinal correlaciona significativamente y positivamente con: clima, autonomía, satisfacción docente, participación decisiones, número de hijos, oportunidad de promoción, participación en la

		oportunidades de promoción percibidas y satisfacción con el trabajo (investigación y docencia). Variables del grupo: clima de trabajo.	gestión y edad. - Compromiso Continuo correlaciona negativamente con: satisfacción en la investigación, habilidades individuales, edad, participación en la gestión y número de hijos
Henkin y Marchiori (2003)	Meyer y Allen (1984)	Empowerment	Los resultados muestran correlaciones positivas mayores con el compromiso normativo que con el afectivo. Sin embargo el Compromiso continuo correlaciona negativamente
Vandenberghe, Bentein, Stinglhamber (2004)	Meyer y Allen (1984) adaptada	Apoyo percibido de la organización Compromiso afectivo con el supervisor. Compromiso afectivo con el grupo Intención de abandono.	El estudio muestra que el compromiso con el grupo tiene mayor incidencia sobre el compromiso con la organización que el compromiso con el supervisor. También se demuestra la relación inversa entre el compromiso afectivo y la intención de abandono de la organización.

Fuente: (Emma Juaneda Ayensa, 2006)

3.6 Teoría de Mowday, Porter y Steers

El Compromiso Organizacional para Mowday, Porter y Steers (1982), es la fuerza relativa de identificación del individuo con una determinada organización. Esta identidad suscita consecuentes comportamientos favorables. Frente a ello, los teóricos toman un modelo cuyos enfoques fueron clasificados según la orientación particular de sus propuestas.

Entre ellos tenemos:

- Becker (1960) El compromiso surge cuando una persona, por la realización de inversiones para el mantenimiento de ciertos intereses, permanece con una consistente línea de actuación.
- Porter & Smith, (1970) y Argyris (1975) Es la integración (o no) entre individuos y organización, que depende de la capacidad de negociar objetivos e intereses.
- Sheldon (1971) Una actitud u orientación hacia la organización que vincula o anexiona la identidad de la persona a la organización.
- Etzioni (1975) Orientación positiva de sus miembros para generar situaciones colectivas favorables. Enfatiza la dimensión del apoyo social.
- Wiener (1982) La totalidad de presión normativa para actuar en un sentido que se corresponde con las metas y objetivos de la organización.
- Mathieu y Zajac (1990) Atadura o enlace de un individuo hacia la organización.
- Morris y Sherman (1981) Actitud en forma de vínculo existente entre una organización y un individuo.
- Menezes y Bastos (2014) Enfoque psicosocial del compromiso organizacional, basado en las teorías del intercambio social.

Enfoque afectivo-actitudinal: Esta perspectiva indica que, en el ambiente organizacional, el individuo es influenciado por diversos factores, como el salario, la supervisión, la

responsabilidad, el tiempo de trabajo, las relaciones sociales, entre otros; los cuales ocasionan una identificación emocional del individuo con las metas organizacionales y, por ende, apropiación de esos valores, asumiéndolos como propios. El compromiso organizacional, en este enfoque, representa un vínculo mucho más fuerte con la organización considerando que la dimensión afectiva es alimentada y consolidada por medio de los sentimientos de los funcionarios.

Enfoque Instrumental: Este enfoque asume que el colaborador opta por permanecer vinculado a la organización siempre y cuando perciba beneficios mayores en esta decisión. El compromiso, en esta perspectiva, representa ser un mecanismo psicosocial, cuyas recompensas o costos imponen límites en las acciones futuras de los colaboradores.

Enfoque Sociológico: Esta perspectiva asume que el vínculo entre el colaborador y la organización se basa en los procesos tanto de dominación de los empleadores como de sometimiento de los trabajadores. Esto quiere decir, que los empleados llevan al ambiente laboral un conjunto de códigos que especifican maneras “correctas” de dominación y, por tanto, se podría afirmar, que estos procesos serían aceptados por todo el equipo de trabajo. En este contexto, el compromiso es una manera de consentimiento de los trabajadores con respecto al logro de metas y objetivos.

Enfoque Comportamental: Este enfoque considera el compromiso como un vínculo que se manifiesta a través de actos o comportamientos consistentes del individuo con la organización. esta forma, las personas se comprometen en función de las implicaciones de sus propias acciones.

El compromiso abarca un sentido que trasciende los límites de las expectativas individuales. Por lo tanto, esta perspectiva asume que luego de seis meses de permanencia en la organización, los colaboradores que se sentían libres para decidir, con autonomía y sin restricciones, se mostraron más comprometidos. (GUERRERO MALDONADO, 2018)

3.7 Teoría tridimensional de Allen & Meller (1991)

Allen y Meller (1991) definieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual influye en la decisión para continuar en la organización o dejarla. Frente a ello, los autores, crearon un modelo tridimensional, 3 dimensiones o componentes del compromiso: *afectivo, de continuidad y normativo*; los cuales se pueden asumir de diferentes maneras, de acuerdo con las entidades relacionadas, bien sea el grupo de trabajo, el supervisor, la carrera o el sindicato. (GUERRERO MALDONADO, 2018)

Tabla 5: Componentes del compromiso afectivo:

Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso Normativo
<ul style="list-style-type: none"> • Familia • Emociones • Pertinencia • Lealtad • Orgullo • Felicidad • Solidaridad • Satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> • Indiferencia • Conveniencia • Consecuencia • Costo-económico • Necesidad económica • Comodidad • Beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> • Obligación Moral • Lo correcto • Lealtad • Sentimiento de culpabilidad • Deber • Reciprocidad

Fuente: (González, Sánchez, & López, 2014)

- *Componente afectivo*, que comprende el deseo de permanecer en la organización.
- *Componente continuo*, relacionado a los costos de salida de la organización.

- **Componente normativo**, relacionado al sentimiento de obligación de permanecer en la organización.

En resumen, los teóricos consideran que el compromiso organizacional, refleja el deseo, la necesidad o el deber del colaborador para permanecer en la organización; en dicho sentido un individuo puede relacionarse afectivamente a su organización al mismo tiempo que puede mantener, o no, en términos de vínculos costo-beneficio, y sentir, o no, la obligación de ser leal a su organización.

Dimensiones del Compromiso Organizacional

Compromiso Afectivo: Para Meyer y Allen (1991) el compromiso afectivo es la unión afectiva del colaborador para identificarse e involucrarse con la organización, porque él así lo desea. Precisamente, este:

- Compromiso Afectivo: familia, emociones, significancia, pertinencia, lealtad, orgullo, felicidad, solidaridad, satisfacción.
- Compromiso de Continuidad: indiferencia, conveniencia, consecuencia, costo económico, necesidad económica, comodidad, beneficios.
- Compromiso Normativo: Obligación moral, hace lo correcto, lealtad, sentimiento de culpabilidad, deber, reciprocidad

Cada dimensión refleja el deseo personal de permanecer en la organización y se caracteriza por la unión emocional que los individuos sienten hacia la empresa; concretada por su identificación, implicación y lealtad con esta. Lo que se busca es satisfacer las necesidades psicológicas y expectativas del colaborador, con el fin de que disfrute y se sienta orgulloso de pertenecer a la organización.

En el estudio de Mowday (1982), este componente afectivo está relacionada con tres factores: la alta aceptación y creencia en valores y metas de la empresa, la complacencia y espontaneidad por ejercer esfuerzos considerables a favor de la organización y el fuerte deseo de mantenerse como miembro de la institución. Asimismo, en el estudio de Álvarez (2008) se considera que esta dimensión es la que hace que el trabajador quiera estar en la organización y tienda a empatizar con los problemas que surgen en la misma buscando posibles soluciones.

Dicho lo anterior, se éste es el tipo de compromiso que necesitan las empresas de sus trabajadores y por tanto es el compromiso que tiene que lograr generar. Por otro lado, González y Guillén (2008) aseguran que las personas que sienten ese deber, podría originarse en ellos: Aceptación al cambio: Betanzos, Andrade y Paz (2006), hace referencia a la actitud positiva del colaborador hacia los cambios organizacionales que surgen de manera inesperada; tales como trabajar en otro horario, cambiar de área, entre otros; porque es allí donde probablemente el individuo se comporte de manera persistente, apoyando y facilitando la iniciativa de cambio que se están aplicando.

Satisfacción Laboral: Tormo y Osca, (2011) aluden al estado emocional positivo que refleja el grado en el que al colaborador le gusta su empleo. Asimismo, para poseer este placer se deberá tener en cuenta las siguientes características: De las Personas (saber sus necesidades, logros, edad, escolaridad, interés en la vida) y; las del trabajo (identidad con la tarea, interacción con otros, discreción, retroinformación); para que con ello se logre los resultados esperados. Iniciativa: Álvarez (2008) se refiere a la voluntad del colaborador para cumplir con sus deberes a fin de obtener un mejor nivel de desempeño dentro de la organización. Espíritu Cooperativo: Según Arias (2001) se refiere a las expectativas futuras que tiene el colaborador y al apoyo que se da entre los compañeros, que es importante en el compromiso y el buen clima organizacional.

Compromiso de continuidad:

Para Becker (1960), el compromiso de continuidad es la disposición o necesidad del colaborador de permanecer en la empresa por razón de las pérdidas o costos potenciales asociados al despido o al retiro voluntario. Dichos costos pueden ser financieros, aquellos relacionados con el salario, las prestaciones sociales, las bonificaciones, los bonos de antigüedad), o también pueden ser no financieros, los cuales están relacionados con aspectos como el estatus, las incomodidades surgidas por el cambio de empleo, la pérdida de relaciones y la antigüedad laboral.

De este modo se pone en evidencia que el vínculo que hay entre el trabajador y la organización deja de ser emocional y pasa a ser un vínculo de carácter material, en el que el nivel de compromiso es bajo y está basado en el costo que le supone al trabajador el abandono. Es decir, el trabajador sentirá un apego a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas.

Por lo tanto, las personas con alto compromiso de continuidad permanecerán en la organización porque lo necesitan y no porque voluntariamente deseen hacerlo, esto repercutirá de manera diferente en la conducta del colaborador y en su desempeño.

Desempeño: Lograr que las personas alcancen ascensos o un aumento de su salario hace que el esfuerzo acreciente, desarrollando un buen desempeño y por ende el compromiso aumente (Arias, 2001).

Necesidades: Son aquellas que varían de acuerdo al estado civil, área de la empresa, nivel de estudio, etc.; de los trabajadores de una empresa (Loli, 2005).

Rotación: Se refiere a la capacidad voluntaria o involuntaria de las empresas para analizar si es necesario el reclutamiento, selección y capacitación de colaboradores o para ver si existe un compromiso en ellos. (Tormo & Osca, 2011).

Intención de abandono: Tormo y Osca (2011) apuntan al deseo de permanecer o de abandonar en la empresa, es decir mantener los lazos con la organización, si el trabajador estará buscando un nuevo trabajo, presentaría una relación negativa para el compromiso.

Compromiso Normativo:

Según Bentanzos, Andrade y Paz (2006), el compromiso normativo lo definen como el deber del colaborador de participar y pertenecer por razones de reciprocidad, lealtad o de gratitud con la empresa, en un sentido de obligación moral de continuar en la organización donde trabaja.

De acuerdo con ello, Rivera (2010) asegura que se trataría de una responsabilidad moral y voluntaria que las personas realizan según sus creencias y sentimientos para con la empresa a modo de reciprocidad por lo adquirido de ella. El no respetar ello genera culpa en el trabajador.

Asimismo, Meyer y Allen (1991) consideran que este tipo de compromiso de reciprocidad desarrolla en los colaboradores un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el individuo. Además, para los autores el compromiso de reciprocidad que asume el empleado por haber sido objeto de consideraciones y tratamiento especial por parte de la empresa, puede incrementarse con la capacitación, becas y el disfrute de favores especiales, así como mediante la comunicación de expectativas organizacionales que generan sentimientos de obligación.

Al respecto, Meyer y Allen (1991) señalan que el compromiso normativo dura hasta que la deuda es saldada y por lo tanto es sujeto a racionalización por parte del individuo. Algunos autores

proponen que el compromiso normativo se divide en subdimensiones, tales como: Contribución a los objetivos: Se refiere al aporte de los colaboradores para el logro de objetivos de crecimiento y estabilidad de la empresa; por tanto, ellos estarían dispuestos a alcanzar sus propósitos a cambio de obtener un ascenso. (Tormo & Oisca 2011).

Implicación con la Misión: Los colaboradores se encuentran fuertemente comprometidos; es decir se identifican con los valores y misión de la organización; por lo que están dispuestos a trabajar por el alcance de las metas. (Betanzos, Andrade, & Paz, 2006).

Ayuda al desarrollo de otras personas: Para Betanzos, Andrade, & Paz (2006), los colaboradores con alto compromiso normativo se enfocarán en cumplir con los objetivos y valores de la empresa, teniendo muy en cuenta la responsabilidad de ayudar a sus compañeros de trabajo cuando estos lo necesiten.

(GUERRERO MALDONADO, 2018)

Capitulo IV. Marco Metodológico

Mapa conceptual del capítulo IV.



Figura 4. Marco Metodológico de la Investigación.

elaboración propia.

Marco Metodológico:

En el presente capítulo, llevaremos a cabo el desarrollo de nuestro marco metodológico que consiste en desarrollar, el tipo y características de la investigación que estamos aplicando, también se explicará a detalle la población y la muestra que utilizaremos para la aplicación de nuestro instrumento, la técnica y recolección de datos será muy importante, pues es la base principal que sostendrá el proyecto, analizaremos con precisión el instrumento de recolección de información, nuestra encuesta, como esta conformada y por cuantos constructos sabremos los resultados. Por último, llevaremos a cabo la aplicación de nuestro instrumento en la Industria de Manufactura en el Estado de Morelos.

4.1 Tipo y Características del Diseño de la Investigación.

El tipo de Investigación que utilizaremos para este Proyecto es:

Investigación Descriptiva:

Dado que analizaremos las características de la población y se realizará un informe detallado sobre el fenómeno de estudio, en este caso, el compromiso organizacional dividido en sus tres constructos y el desempeño del personal, teniendo como objetivo tener una información clara y precisa sobre el tema estudiado.

Investigación explicativa:

Se establecerán dentro de esta investigación las relaciones de causa y efecto, estableciendo las consecuencias del fenómeno, estudiando, en este caso el compromiso organizacional, el desempeño y la diversidad generacional.

Investigación cualitativa:

Por medio de este tipo de investigación, será el metodo para recopilar datos no numéricos, como Género y la generación a la que pertenecen nuestro personal que será entrevistado (Ejemplo: Diveridad Generacional)

Investigación cuantitativa:

Se realizaran informes usando el metodo estadistico y la correlación de datos del metodo de Pearson, utilizando gran propiedad de datos que provienen de distintos datos de nuestro instrumento. En este caso seran los tres constructos del compromiso organizacional los que cruzaremos con el desempeño y la diversidad generacional, para encontrar si existe relación, conforme a las hipótesis del Capitulo I.

Investigación Correlacional:

Consiste en evaluar dos variables, siendo el objetivo estudiar el grado de correlación entre ellas. Por lo tanto, trata de descubrir como varia una variable al hacerlo a la otra.

Tipo

El tipo de investigación será considerada como:

Cuantitativa – Cualitativa, Descriptiva – Correlacional.

Enfoque

El presente trabajo de investigación tiene enfoque cualitativo y cuantitativo.

4.2 Población y Muestra

Población:

En este apartado de Población, que se define como el total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Llevaremos a cabo la selección del área donde aplicaremos nuestra Investigación.

Como se menciona en el Capítulo I dentro de la justificación, se está realizando dicho Proyecto, para conocer del nivel de compromiso organizacional en los colaboradores de una Industria de Manufactura en el Estado de Morelos, después del recorte de personal debido al impacto Post Covid, una de las áreas más afectadas fue el departamento de Calidad, donde tuvo mayor impacto de recorte de personal, por lo que será el área donde aplicará esta investigación.

La Población del área de Calidad es de 52 Head Count

Por lo que nuestra muestra será el 50% del total de población:

- ✓ Muestra: 50% del Total del HC, 26 personas.

4.3 Métodos. técnicas e instrumentos de la investigación

Escala de Likert

El método con el que se medirán las preguntas de nuestro instrumento a utilizar, será la escala de Likert, misma que fue publicada en el año de 1932 por el autor Rensis Likert. Se define como una escala psicométrica comúnmente utilizada en los proyectos de investigación.

La escala se presenta de la siguiente manera:



Imagén 1. Escala de Likert.

Como se puede apreciar en la imagen anterior, son 5 constructos que integran dicha escala, donde en nuestra investigación se aplicará de la siguiente forma:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

Tabla 1. Escala de Likert.

Dicha ponderación, dará libertad para poder responder como el colaborador se siente respecto a la pregunta que está dando respuesta.

Correlación de Spearman

La correlación de Spearman, nos ayudará a conocer la relación que existe entre las Hipótesis Planteadas en el Capítulo I, principalmente en la siguiente:

H_i: El compromiso organizacional se relaciona con el desempeño laboral y la diversidad Generacional de los Colaboradores del departamento de Calidad de una Industria de Manufactura en México.

El coeficiente de correlación de Spearman es una prueba que mide la relación estadística entre dos variables continuas. Si la asociación entre los elementos no es lineal, entonces el coeficiente no se encuentra representado adecuadamente.

El coeficiente de correlación puede tomar un rango de valores de +1 a -1. Un valor de 0 indica que no hay asociación entre las dos variables. Un valor mayor que 0 indica una asociación positiva. Es decir, a medida que aumenta el valor de una variable, también lo hace el valor de la otra. Un valor menor que 0 indica una asociación negativa; es decir, a medida que aumenta el valor de una variable, el valor de la otra disminuye. Veamos un ejemplo claro en la siguiente imagen:



Imagén 2. Correlación de Spearman.

Como se mencionó, esta métrica estadística nos ayudará a conocer el resultado de nuestra Hipótesis principal de Investigación.

Técnica: La técnica de investigación que utilizaremos, será la técnica de campo: ya que permite la observación directa con el objeto de estudio y el acopio de testimonios que permitirán confrontar la teoría con la practica en la búsqueda de la aprobación de las Hipótesis de Investigación.

Instrumento de la Investigación:

La Encuesta.

Utilizaremos como Instrumento de Investigación La Encuesta, basados en el Modelo de Meyer y Allen (1997). La encuesta es una técnica de recolección de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.

El instrumento que se utilizaremos para esta investigación es un cuestionario que tiene como fin medir el compromiso organizacional en sus tres dimensiones. Este cuestionario fue creado por Meyer y Allen, en 1997, reportado en el libro *Commitment at the Workplace* (Cook y colaboradores, 1997).

Adicional a las 18 preguntas del modelo de Allen y Meyer, estamos aplicando 3 preguntas más, que van conforme al desempeño de los Colaboradores en su organización, estas tres preguntas de dicho constructo, son preguntas propias de la Organización, con las que miden internamente el desempeño de los colaboradores.

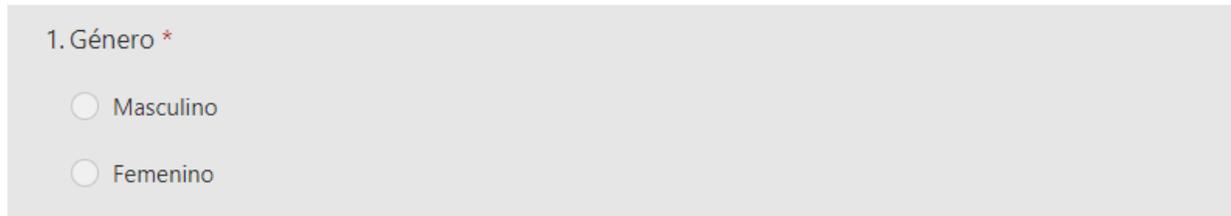
Diseño del Instrumento de Investigación:

El diseño del Instrumento de investigación, es el siguiente:

Dimensión	No. Preguntas
Compromiso afectivo	Preguntas: 1 - 7
Compromiso de continuidad	Preguntas: 8 – 13
Compromiso Normativo	Preguntas: 14 - 18
Desempeño	Preguntas: 18 - 21

Tabla 1. Instrumento de Investigación

Adicional de estas 21 preguntas, encontraremos también 3 preguntas de contexto cualitativo, las cuales nos ayudarán a obtener datos no numéricos, como Género, antigüedad y la generación a la que pertenecen nuestro personal que será entrevistado (Ejemplo: Diversidad Generacional):

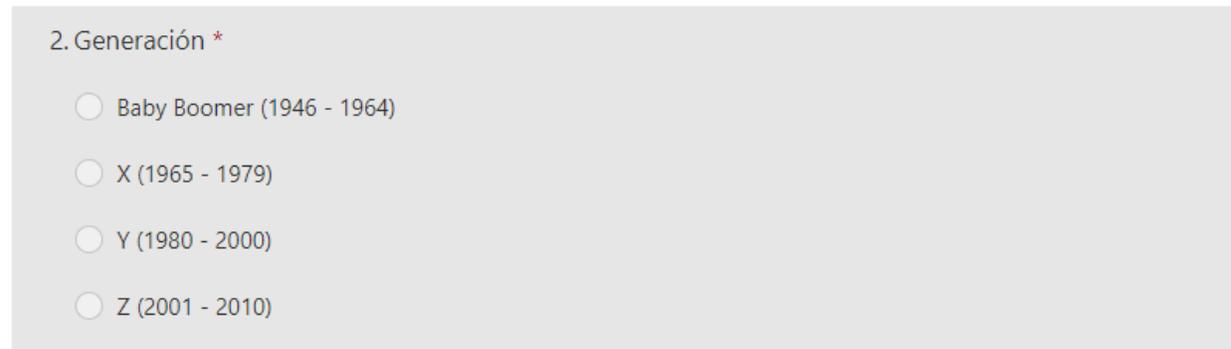


1. Género *

Masculino

Femenino

Imagen 4. Encuesta – Género



2. Generación *

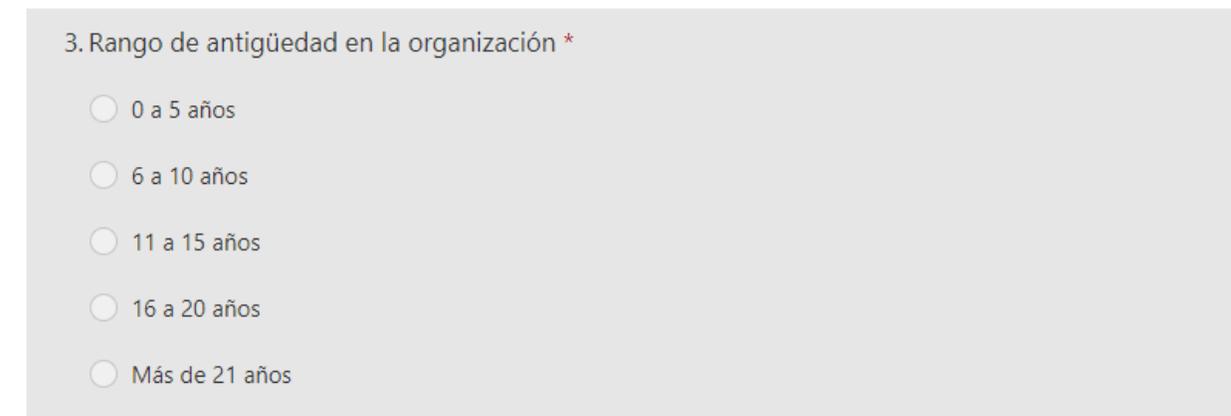
Baby Boomer (1946 - 1964)

X (1965 - 1979)

Y (1980 - 2000)

Z (2001 - 2010)

Imagen 5. Encuesta – Generación



3. Rango de antigüedad en la organización *

0 a 5 años

6 a 10 años

11 a 15 años

16 a 20 años

Más de 21 años

Imagen 6. Encuesta –Antigüedad

Las anteriores preguntas formaran parte del cuadro cualitativo.

Finalmente, nuestro Instrumento quedará conformado por 24 preguntas, ordenadas de la siguiente manera:

Género:	
Generación:	
Rango de antigüedad en la Organización:	
Indicadores de la dimensión afectiva	
Pregunta / Escala	
1	Estoy orgulloso de pertenecer a esta organización.
2	Me siento entusiasmado de pertenecer a esta organización.
3	Me siento parte de la organización.
4	Realmente tomo los problemas de la empresa como míos.
5	Esta empresa significa mucho para mí.
6	He experimentado un sentimiento negativo hacia mi organización.
7	Estaría feliz de continuar laborando por más tiempo en la compañía.
Indicadores de la dimensión de Continuidad	
Pregunta / Escala	
8	Si saliera de la organización, mis opciones de trabajo serian pocas.
9	Si no hubiera puesto tanto de mí en la organización, hubiera considerado otras organizaciones.
10	Sería para mi muy duro dejar esta organización, si así lo quisiera.
11	Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de la organización.
12	Pertenecer en esta organización es una cuestión de necesidad.
13	Me siento Feliz de pertenecer a esta organización
Indicadores de la dimensión Normativo	
Pregunta / Escala	
14	Si dejará la organización, me sentiría satisfecho con lo que he aportado.
15	No abandonaría a mi empresa en estos momentos
16	Me siento agradecido con la organización.
17	Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien si dejar mi organización
18	Siento responsabilidad de permanecer en la organización
Indicadores Del Desempeño	
Pregunta / Escala	
19	¿Mi desempeño en la Organización se evalúa de manera justa?
20	¿Comprendo cómo mi trabajo contribuye al éxito de mi compañía?
21	¿Habitualmente hago un esfuerzo extra para ayudar a que mi compañía tenga éxito?

Tabla 1. Instrumento de Investigación

4.4 Procedimiento para la recolección de datos

El procedimiento para la recolección de datos, fue el siguiente:

1. Se elaboró el instrumento y se dio el Vo.Bo. por parte de asesor de Tesis.
2. Se solicitó de manera verbal el permiso al Gerente de Recursos Humanos de la Organización para aplicar el instrumento.
3. Se crea el instrumento en la base de datos de forms de la Organización.
4. Se comparte el instrumento con el personal de calidad vía wattssap.
5. En dos días se obtuvo la recolección de la muestra de 26 personas.
6. Se cierra el instrumento en Forms.
7. Análisis de la recolección de los Datos.

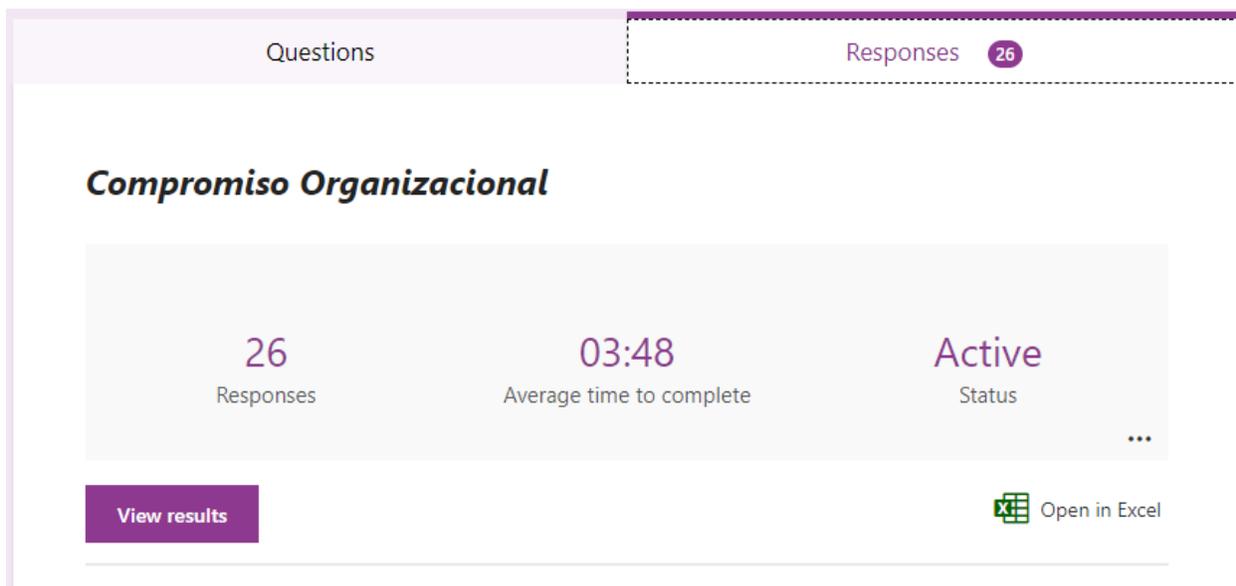


Imagen 7. Encuesta –Recolección de Datos.

Siguiente paso, será graficar los resultados y realizar el análisis conforme la teoría del capítulo III y las Hipótesis del proyecto de Investigación.

4.5 Aplicación del Instrumento:

Como se mencionó en el punto anterior, una vez que se obtuvo el Vo.Bo. del asesor de Tesis y el Vo.Bo. de la Organización por parte del Gerente de Recursos Humanos, se pudo aplicar el Instrumento.

Este se llevó a cabo por medio del siguiente link

<https://forms.office.com/r/ngg9DHE0hj>

Y también estuvo disponible por código QR



Imagen 8. Encuesta –Código QR.

Fuente: Propia

Una vez compartida la encuesta, por correo, por wattssap y por código QR, en dos días obtuvimos el total de la muestra de 26 personas, para proceder con nuestro análisis.

Capítulo V. Diseño, diagnóstico y cambio organizacional, Caso: Compromiso Organizacional

Mapa conceptual del capítulo V.



Figura 5. Presentación y análisis de Resultados.
elaboración propia.

Resultados de los Datos

El presente estudio de investigación en su Capítulo V, nos enfocaremos al análisis de los Datos, y su interpretación frente a la teoría utilizada (Allen y Meyer 1991).

Como primer dato tendremos la Introducción a la Organización, sin embargo, este dato será tratado con la confidencialidad que la Industria nos ha solicitado, por lo que no habrá información relevancia. Posterior daremos paso a los datos generales de quienes presentan la información, es decir los datos cualitativos que arrojo la encuesta.

Los resultados serán presentados en gráficos y serán cruzados con las teorías correspondientes para encontrar el análisis y su debido plan de intervención en la organización. La correlación de datos será llevada en el programa de SPSS donde se vaciarán los constructos estudiados para encontrar la correlación que marca nuestras Hipótesis.

Y por último se estará impartiendo la conclusión de dicha investigación en la Industria de Manufactura en el estado de Morelos. Dando a la Organización una propuesta de mejora con las estrategias correspondientes, según los resultados arrojados.

5.1 Introducción a la Organización

La Industria de Manufactura de México ha sido una de las más golpeadas por los cambios que la pandemia ocasionó en el consumidor. Según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), en el Indicador Mensual de la Actividad Industrial referente al primer trimestre del año, solo de febrero a abril de 2020 la actividad manufacturera en México cayó en general 38%. A medida que la pandemia se ha prolongado, las empresas de fabricación enfrentan desafíos importantes.

Algunos negocios han tenido que cerrar temporalmente en respuesta a las restricciones gubernamentales o la caída de la demanda; sin embargo, también existen otros negocios que han enfrentado aumentos significativos en la demanda. Pero dentro de esta investigación será totalmente relacionada a la Industria de Manufactura en México.

Con base en el contexto de la Industria de Manufactura, daremos inicio a la Introducción de la Organización, misma que nos a solicitado la confidencialidad del nombre para evitar temas. Como se menciona en el párrafo, la Industria de Manufactura fue una de las más golpeadas tras el Golpe del COVID -19 en el mundo.

Esto trajo consecuencias tras del 38% de caída de la Producción. Y dicha empresa donde se realiza esta investigación, no es la excepción, pues frente a dicha crisis, tuvo que cerrar una de sus principales plantas, dejando a un gran número de personas sin empleo, como consecuencia de ello. Aunque dicha Organización cerro una de sus líneas de producción más importantes, se quedó aún con un número significativo de colaboradores, y con esta investigación desea conocer el nivel de compromiso organizacional que dicho colaboradores mantienen ante el evento recientemente percibido.

Para ello, analizaremos el estudio propuesto, mismo que ha sido contestado por 26 colaboradores del departamento de Calidad, siendo este el más afectado tras el recorte de personal por el impacto de la Pandemia Covid-19. El estudio de compromiso organizacional con el método de Allen y Meyer, nos ayudará a identificar el nivel de compromiso por constructo que tienen los colaboradores y a su vez la correlación de datos del método de Spearman, podremos medir la correlación que existe entre el desempeño y el compromiso.

5.2 Datos Generales

A continuación, iniciaremos con el análisis de los resultados de la encuesta aplicada, observaremos los datos generales, es decir, la información cualitativa de quienes presentan la información de nuestra muestra aplicada:

Cabe resaltar que nuestra muestra fue de 26 colaboradores del departamento de Calidad, a continuación, los datos generales que se recolectaron:

Muestra: 26 colaboradores.

En el siguiente gráfico podemos observar el comportamiento del género, 25 personas son hombre y 1 persona es mujer:

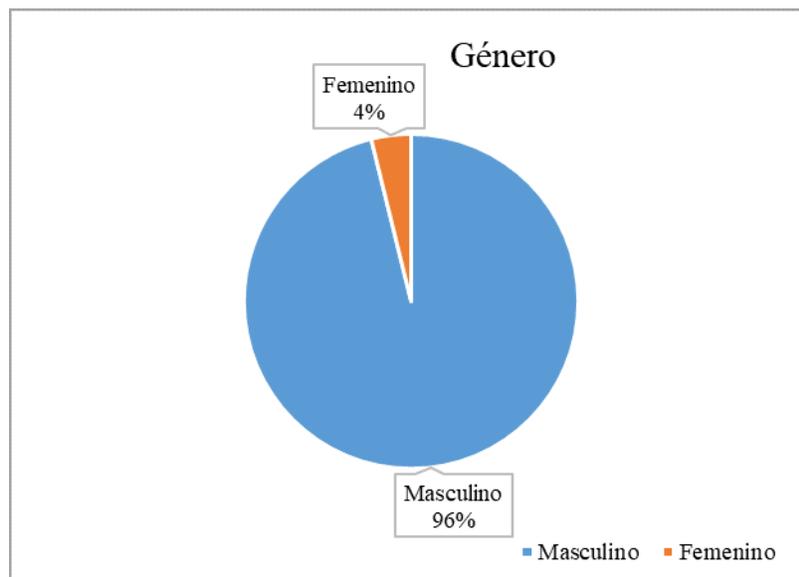


Gráfico 1. Encuesta –Género
Fuente: Elaboración Propia

En el siguiente gráfico, tenemos el dato cualitativo de Diversidad Generacional, donde podemos observar que 15 colaboradores que respondieron, pertenecen a la Generación X, mientras que 11 pertenecen a la generación Y:

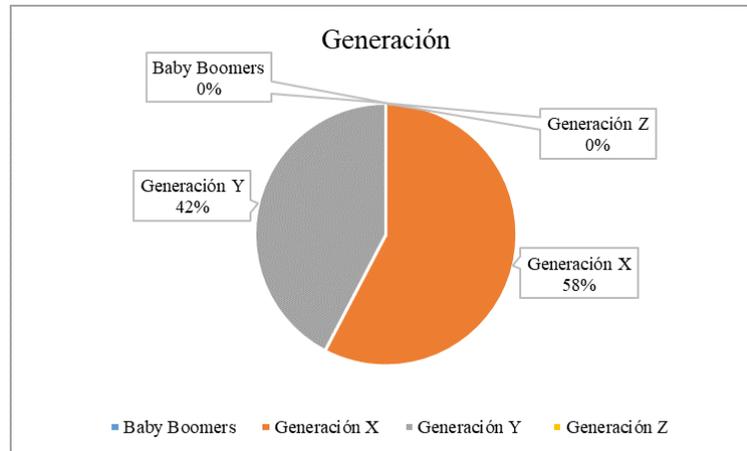


Gráfico 2. Encuesta –Generación
Fuente: Elaboración Propia

En el siguiente gráfico podemos observar el comportamiento por Antigüedad en la organización, donde se aprecia que el 50% de personas que contestaron, mantienen una antigüedad mayor a 21 años.

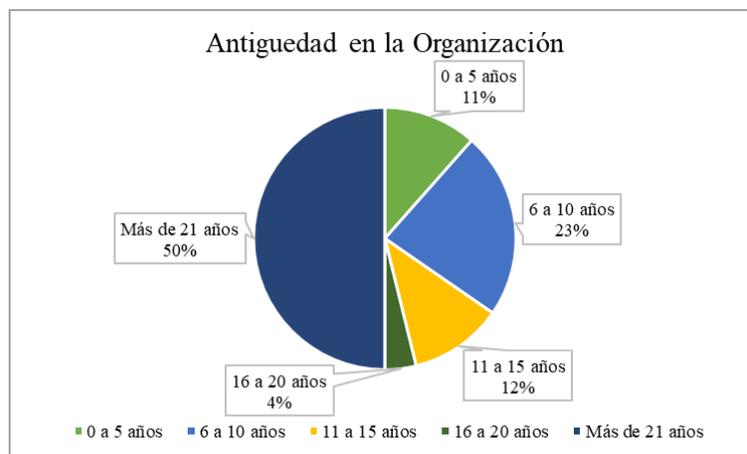


Gráfico 3. Encuesta –Antigüedad
Fuente: Elaboración Propia

5.3 Resultados de los constructos

En esta sección encontraremos la interpretación de los resultados en relación con nuestro Marco Teórico, es decir, la interpretación en relación los con las Teorías de los Autores, principalmente con la Teoría tridimensional de Allen y Meyer (1991).

Como menciona la Teoría tridimensional de Allen y Meyer, existen 3 dimensiones (constructos) que establecen el tipo de compromiso Organizacional.

1. Análisis del Compromiso Afectivo.

Recordando que el compromiso Afectivo: Se considera como la unión afectiva del colaborador para identificarse e involucrarse con la organización, porque él así lo desea.

Los resultados que obtuvimos en la encuesta para dicho constructo son los siguientes:

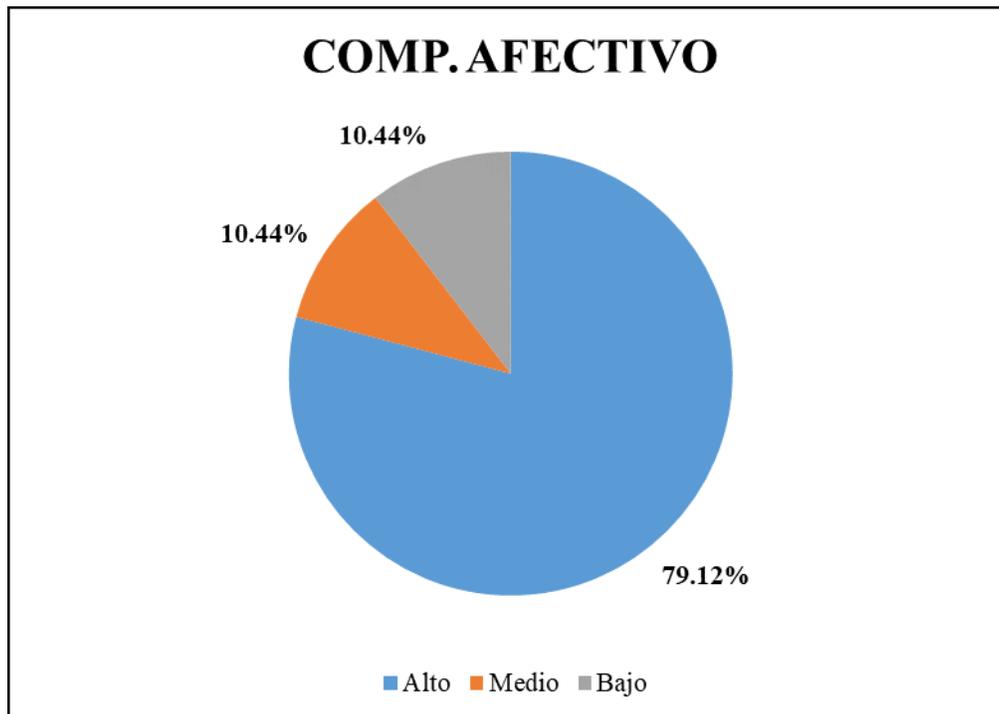


Gráfico 4. Compromiso Afectivo
Fuente: Elaboración Propia

De los 26 colaboradores que respondieron la encuesta:

- El 79.12% mantiene un índice Alto de compromiso Afectivo, es decir se identifican y se involucran con la organización.
- Mientras que, existe un empate en porcentaje con el 10.44% en el compromiso afectivo medio y bajo. Es decir que, en su mayoría, no se identifican con la Organización.

El gráfico antes expuesto, se conforma por las siguientes variables:

79.12%		10.44%	10.44%	
Alto		Medio	Bajo	
5	4	3	2	1
TA	A	I	D	TD
9.34%	4.95%	0.00%	0.00%	0.00%
7.69%	4.95%	1.65%	0.00%	0.00%
7.69%	4.40%	1.65%	0.55%	0.00%
7.69%	4.40%	2.20%	0.00%	0.00%
7.69%	5.49%	1.10%	0.00%	0.00%
0.00%	2.20%	2.20%	4.95%	4.95%
8.79%	3.85%	1.65%	0.00%	0.00%
48.90%	30.22%	10.44%	5.49%	4.95%

Tabla 2. Compromiso Afectivo

Fuente: Propia

La suma de las variables de:

- Totalmente de acuerdo (5) y De acuerdo (4)

Hacen la suma para graficar el valor de Alto en nuestro gráfico de pastel.

Mientras que la variable de Medio (3), no se suma, se queda como punto central.

Y la suma de las variables de:

- En desacuerdo (2) y Totalmente en desacuerdo (1)

Hacen la suma para graficar el valor de Bajo en nuestro gráfico de pastel.

1.1 Análisis del Compromiso Afectivo.

A continuación, se desarrollará el análisis por preguntas del Compromiso Afectivo:



Gráfico 4.1 Pregunta 1
Fuente: Elaboración Propia

Análisis: El 100% de los colaboradores que respondieron, se sienten orgullosos de pertenecer / laborar en su organización.



Gráfico 4.2 Pregunta 2
Fuente: Elaboración Propia

Análisis: El 88.46 de los colaboradores, se siente entusiasmado de pertenecer a la organización, El 11.54% de los colaboradores se sientes confundidos.



Gráfico 4.3 Pregunta 3
Fuente: Elaboración Propia

Análisis: El 84.62% de los colaboradores tiene un sentimiento alto de ser parte de la organización, contra un 11.54% en sentimiento medio y un 3.85% en sentimiento nulo.



Gráfico 4.4 Pregunta 4
Fuente: Elaboración Propia

Análisis: El 84.62% de los colaboradores, realmente toma los problemas de la organización como suyos, mientras que el 15.38% en término medio.



Gráfico 4.5 Pregunta 5
Fuente: Elaboración Propia

Análisis: El 92.31% de los colaboradores, tienen un sentimiento alto hacia su organización, porque significa mucho para ellos, el 7.69% experimenta un sentimiento medio.



Gráfico 4.6 Pregunta 6
Fuente: Elaboración Propia

Análisis: El 69.23% de los colaboradores, no ha experimentado un sentimiento negativo hacia su organización, mientras que el 15.38 tiene un empate en un experimento negativo confirmado.



Gráfico 4.7 Pregunta 7
Fuente: Elaboración Propia

Análisis: El 88.46% de los Colaboradores, estarían felices de seguir laborando en la organización por más tiempo, mientras que el 11.54% tiene un pensamiento de no seguir laborando en la compañía en un tiempo medio, lo cual alerta para el KPI de rotación.

2. Compromiso de Continuidad

Con base en la Teoría tridimensional de Allen y Meyer, recordamos que el compromiso de Continuidad: Es la disposición o necesidad del colaborador de permanecer en la empresa por razón de las pérdidas o costos potenciales, es decir; se pone en evidencia que el vínculo que hay entre el trabajador y la organización deja de ser emocional y pasa a ser un vínculo de carácter material:

Los resultados que obtuvimos en la encuesta para dicho constructo son los siguientes:

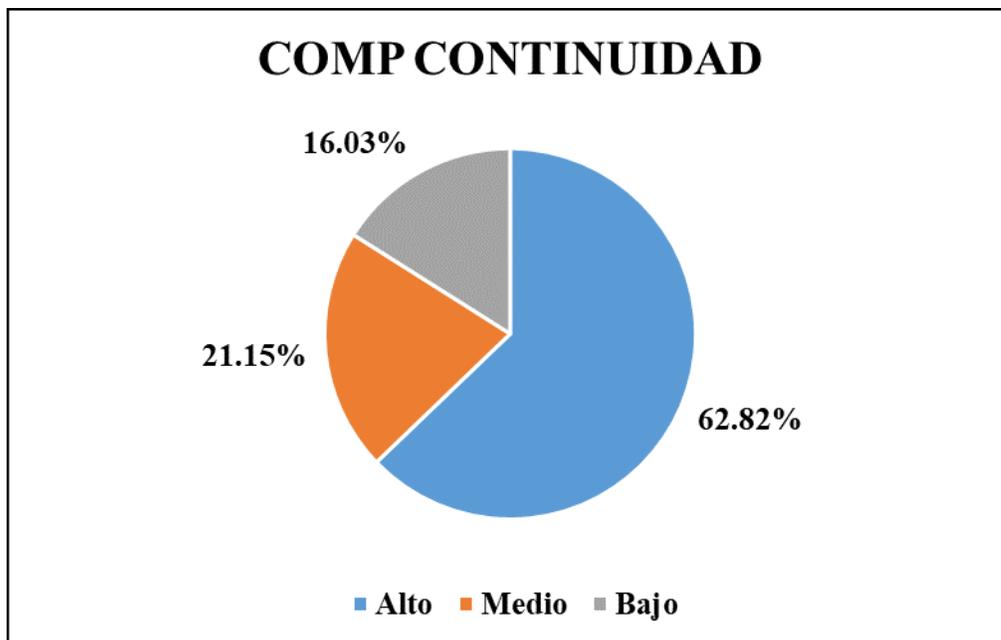


Gráfico 5. Compromiso de Continuidad
Fuente: Elaboración Propia

De los 26 colaboradores que respondieron la encuesta:

- El 62.82% de los colaboradores mencionan que tienen un compromiso de continuidad alto, pues tienen la necesidad de permanecer en la organización por la parte económica y material y no por el vínculo emocional de pertenecer a dicha organización.

- El 21.52% de los colaboradores mencionan que su compromiso de continuidad es medio, estos están entre un vínculo material y emocional.
- Y el 16.03% de los colaboradores, mencionan que tienen un compromiso de continuidad bajo, a ellos no les es sobresaliente la parte material y económica.

El gráfico antes expuesto, se conforma por las siguientes variables:

62.82%		21.15%	16.03%	
Alto		Medio	Bajo	
5	4	3	2	1
TA	A	I	D	TD
3.85%	4.49%	1.92%	3.85%	2.56%
1.92%	6.41%	3.85%	2.56%	1.92%
4.49%	8.33%	3.85%	0.00%	0.00%
2.56%	7.05%	5.13%	1.92%	0.00%
3.21%	6.41%	4.49%	1.28%	1.28%
8.97%	5.13%	1.92%	0.64%	0.00%
25.00%	37.82%	21.15%	10.26%	5.77%

Tabla 3. Compromiso de Continuidad

Fuente: Propia

La suma de las variables de:

- Totalmente de acuerdo (5) y De acuerdo (4)

Hacen la suma para graficar el valor de Alto en nuestro gráfico de pastel.

Mientras que la variable de Medio (3), no se suma, se queda como punto central.

Y la suma de las variables de:

- En desacuerdo (2) y Totalmente en desacuerdo (1)

Hacen la suma para graficar el valor de Bajo en nuestro gráfico de pastel.

1.2 Análisis del Compromiso de Continuidad.

A continuación, se desarrollará el análisis por preguntas del Compromiso de Continuidad:

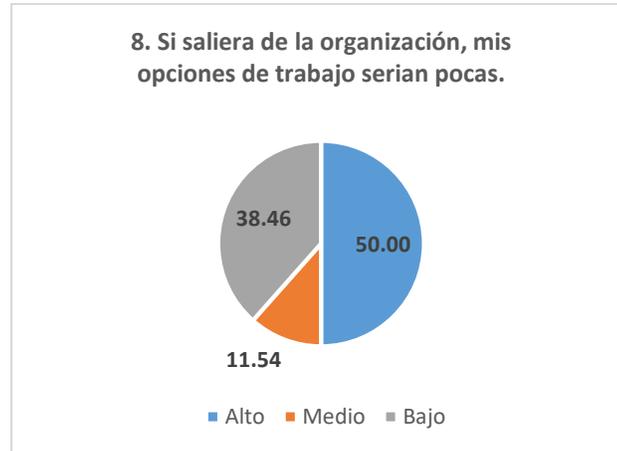


Gráfico 5.1 Pregunta 8
Fuente: Elaboración Propia

Análisis: El 50% de los colaboradores menciona que, si llegarán a salir de la Organización, sus opciones de trabajo, serían pocas, mientras que el 11.54% considera en término medio que sus opciones de trabajo podrían variar, y el 38.46% menciona que al salir de la organización si tendría opciones de trabajo.

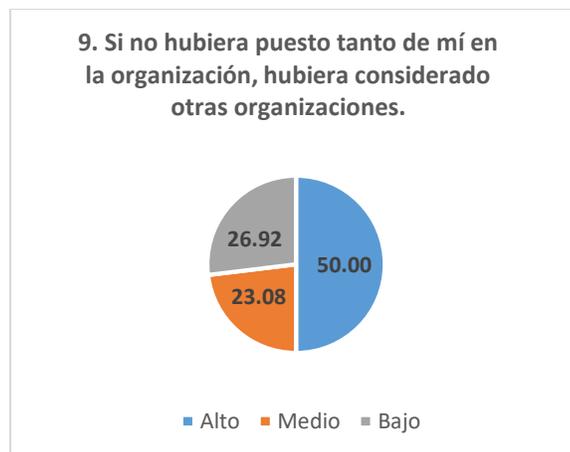


Gráfico 5.2 Pregunta 9
Fuente: Elaboración Propia

Análisis: El 50% de los colaboradores menciona que ha puesto gran parte de sí, y por ello no ha considerado laborar en otras organizaciones, mientras que el 23.08% y el 26.92% consideran que pueden considerar otras organizaciones.



Gráfico 5.3 Pregunta 10
Fuente: Elaboración Propia

Análisis: El 76.92% de los colaboradores, no piensa al menos dejar la organización en los próximos meses, puesto sería para ellos muy duro dejar la organización de manera voluntaria. Mientras que el 23.08% pudiera renunciar en cualquier momento por otro trabajo. Lo cual es una alerta para el KPI de rotación.

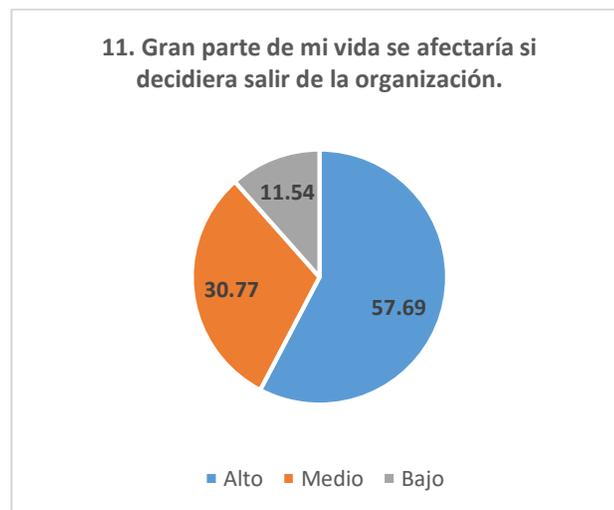


Gráfico 5.4 Pregunta 11
Fuente: Elaboración Propia

Análisis: El 57.69% de los colaboradores, esta consiente de que su vida se afectaría económicamente si decidiera salir de la organización, mientras que 30.77% en forma media y el 11.54% no afectaría su vida.

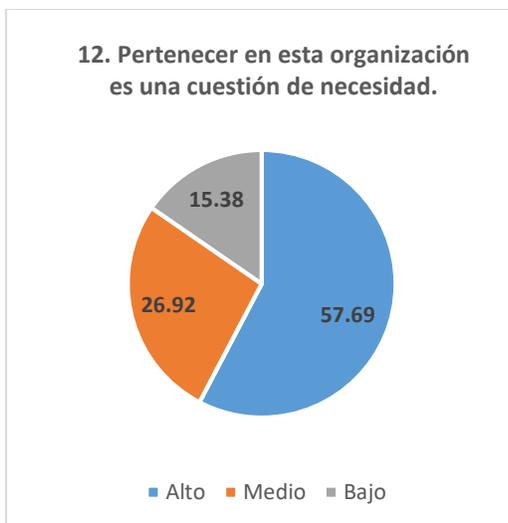


Gráfico 5.5 Pregunta 12
Fuente: Elaboración Propia

Análisis: El 57.69% de los colaboradores, pertenecen a la organización por una cuestión de necesidad, el 26.92% por necesidad media y el 15.38% no están en la organización por necesidad.



Gráfico 5.6 Pregunta 13
Fuente: Elaboración Propia

Análisis: El 84.62% de los colaboradores se siente feliz de pertenecer y laborar a esta organización, el 11.54% en término medio y el 3.85% no se siente feliz.

3. Compromiso Normativo

Como en los puntos anteriores, recordamos la teoría tridimensional de Allen y Meyer, el compromiso normativo: Meyer y Allen (1991) consideran que este tipo de compromiso de reciprocidad desarrolla en los colaboradores un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el individuo:

Los resultados que obtuvimos en la encuesta para dicho constructo son los siguientes:

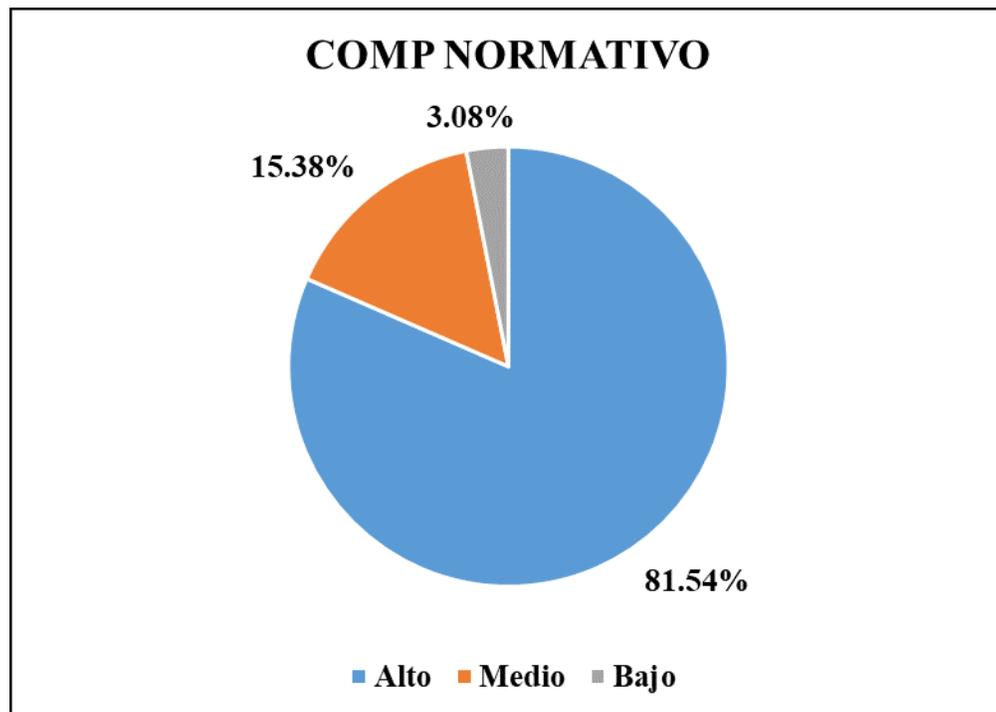


Gráfico 6. Compromiso Normativo
Fuente: Elaboración Propia

De los 26 colaboradores que respondieron la encuesta:

- El 81.54% de los colaboradores, se siente identificado con el compromiso normativo, pues su respuesta en mayoría fue (5) Totalmente de acuerdo y (4) De acuerdo.

Es decir, este 81.54% del compromiso normativo, consideran que sienten un fuerte sentimiento de permanecer en la organización y mantienen una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

- Y recordando que más del 50% de los colaboradores que respondieron esta encuesta, tienen más de 21 años de antigüedad en la Organización, lo que empata el compromiso normativo con la antigüedad de los colaboradores, siendo el resultado congruente.
- El 15.38% de los empleados que respondieron, tienen un sentimiento de compromiso normativo medio, es decir no se sienten totalmente comprometidos a permanecer en la organización.
- Y el 3.08% de los colaboradores, pudiera abandonar en cualquier momento la organización, ya que no se sienten un deber de permanecer en ella.

El gráfico antes expuesto, se conforma por las siguientes variables:

81.54%		15.38%	3.08%	
Alto		Medio	Bajo	
5	4	3	2	1
TA	A	I	D	TD
12.31%	6.92%	0.77%	0.00%	0.00%
10.77%	5.38%	3.08%	0.77%	0.00%
11.54%	7.69%	0.77%	0.00%	0.00%
4.62%	5.38%	8.46%	1.54%	0.00%
9.23%	7.69%	2.31%	0.77%	0.00%
48.46%	33.08%	15.38%	3.08%	0.00%

Tabla 3. Compromiso Normativo

Fuente: Propia

La suma de las variables de:

- Totalmente de acuerdo (5) y De acuerdo (4)

Hacen la suma para graficar el valor de Alto en nuestro gráfico de pastel.

Mientras que la variable de Medio (3), no se suma, se queda como punto central.

Y la suma de las variables de:

- En desacuerdo (2) y Totalmente en desacuerdo (1)

Hacen la suma para graficar el valor de Bajo en nuestro gráfico de pastel.

1.3 Análisis del Compromiso Normativo

A continuación, se desarrollará el análisis por preguntas del Compromiso Normativo:



Gráfico 6.1 Pregunta 14
Fuente: Elaboración Propia

Análisis: El 96.15% de los colaboradores, si tuvieran que dejar la organización, se sentirían satisfechos con lo que han aportado. Mientras que el 3.85% siente que no, que aún habría proyectos que realizar, antes de dejar la organización.



Gráfico 6.2 Pregunta 15
Fuente: Elaboración Propia

Análisis: El 80.77% de los colaboradores, no dejarían la organización en estos momentos, el 15.38% selecciono que tal vez podría dejarla y el 3.85 que pudieran abandonarla en cualquier momento.

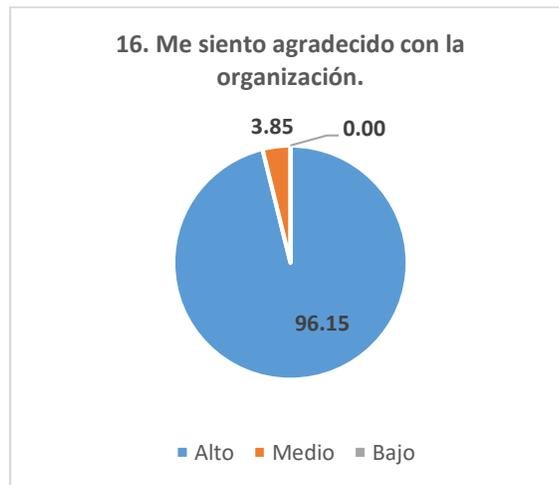


Gráfico 6.3 Pregunta 16
Fuente: Elaboración Propia

Análisis: El 96.15% de los colaboradores se sienten agradecidos con la organización, mientras que el 3.85% no lo está.

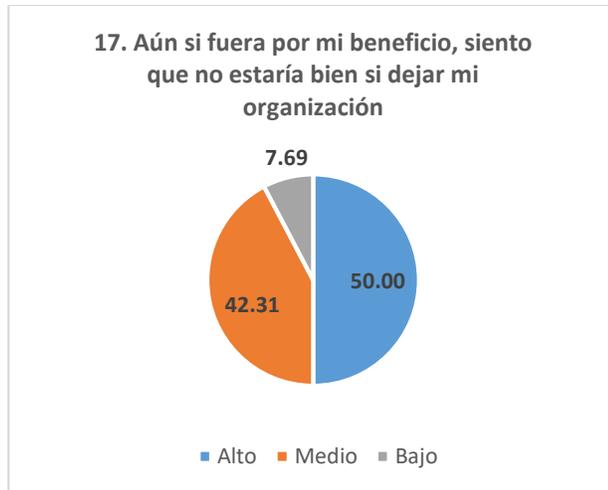


Gráfico 6.4 Pregunta 17
Fuente: Elaboración Propia

Análisis: El 50% de los colaboradores no dejaría la organización aún por mejor oferta laboral, mientras que el 42.31% lo pensaría y el 7.69% de los colaboradores, si dejarían la organización por una mejor oferta de trabajo.



Gráfico 6.5 Pregunta 18
Fuente: Elaboración Propia

Análisis: Por diversas situaciones, el 84.62% de los colaboradores, siente responsabilidad de permanecer en la organización, mientras que el 11.54% de forma media no siente la misma responsabilidad y el 3.85% no sienten responsabilidad de permanecer en la organización.

4. Desempeño

Como podemos observar en el Marco Teórico, las tres dimensiones del compromiso organizacional, las vamos a cruzar con el desempeño, para ello primero observaremos el comportamiento del desempeño en la organización de los colaboradores que respondieron esta encuesta, la pregunta principal de esta investigación es la siguiente: ¿Comprendo cómo mi trabajo contribuye al éxito de mi compañía?

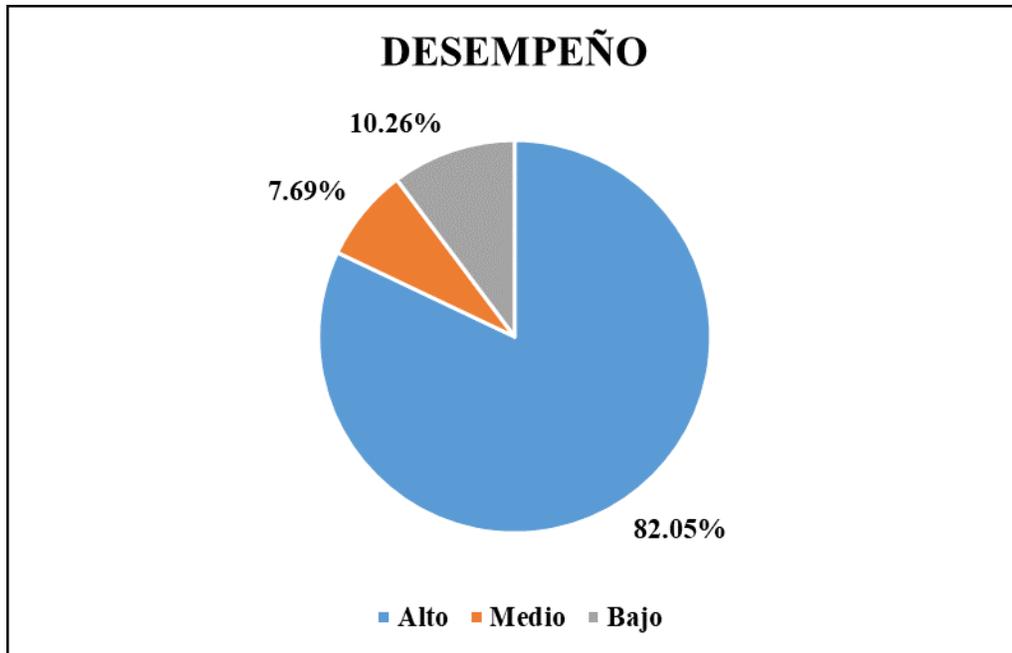


Gráfico 7. Desempeño
Fuente: Elaboración Propia

- Por lo que se puede observar un comportamiento del 82.05% de que los colaboradores comprenden como su trabajo contribuye al éxito de la compañía.
- Este resultado es favorable hacia el compromiso organizacional, ya que, si los empleados no se sintieran parte del éxito de su compañía, pudiera alejarlos de sentir un compromiso normativo, un sentimiento de pertenecer a ella.
- Por lo que desde este punto podemos comprobar que si existe una relación entre el compromiso organizacional y el desempeño en los colaboradores de Calidad
- Tan solo el 7.69% como medio y 10.26% como bajo no comprenden como su trabajo contribuye al éxito de la compañía.

El gráfico antes expuesto, se conforma por las siguientes variables:

82.05%		7.69%	10.26%	
Alto		Medio	Bajo	
5	4	3	2	1
TA	A	I	D	TD
5.13%	12.82%	6.41%	7.69%	1.28%
15.38%	15.38%	1.28%	1.28%	0.00%
20.51%	12.82%	0.00%	0.00%	0.00%
41.03%	41.03%	7.69%	8.97%	1.28%

Tabla 4. Desempeño

Fuente: Propia

- Totalmente de acuerdo (5) y De acuerdo (4)

Hacen la suma para graficar el valor de Alto en nuestro gráfico de pastel.

Mientras que la variable de Medio (3), no se suma, se queda como punto central.

Y la suma de las variables de:

- En desacuerdo (2) y Totalmente en desacuerdo (1)

Hacen la suma para graficar el valor de Bajo en nuestro gráfico de pastel.

1.4 Análisis del Desempeño

A continuación, se desarrollará el análisis por preguntas del Desempeño:



Gráfico 7.1 Pregunta 19
Fuente: Elaboración Propia

Análisis: El 53.85% de los colaboradores, menciona que el desempeño en su organización se evalúa de manera justa, el 19.23% está de acuerdo en término medio como se evalúa su desempeño y el 26.92% opina que el desempeño no se evalúa de manera justa.



Gráfico 7.2 Pregunta 20
Fuente: Elaboración Propia

Análisis: El 92.31% de los colaboradores, comprenden como contribuye su trabajo al éxito de la compañía, mientras que tenemos un empate con el 3.85% donde no conocen de manera concreta como puede suceder esto.

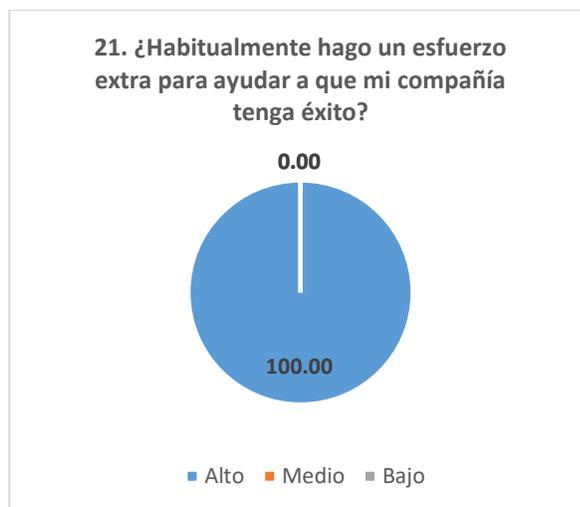


Gráfico 7.3 Pregunta 21
Fuente: Elaboración Propia

Análisis: El 100% de los colaboradores, están de acuerdo que, hacen un esfuerzo extra para ayudar a que la compañía tenga éxito.

Gráfico tridimensional Allen y Meyer

Una vez que hemos analizado cada compromiso que integra la teoría tridimensional de Allen y Meyer, podremos entonces ya comprender en que consiste cada uno de los constructos, a continuación, se muestra un gráfico con los 3 constructos de compromiso según la teoría utilizada para esta investigación, en dicho gráfico, podremos analizar de manera visual y cuantitativa cual es el tipo de compromiso que sobresale en la Organización:

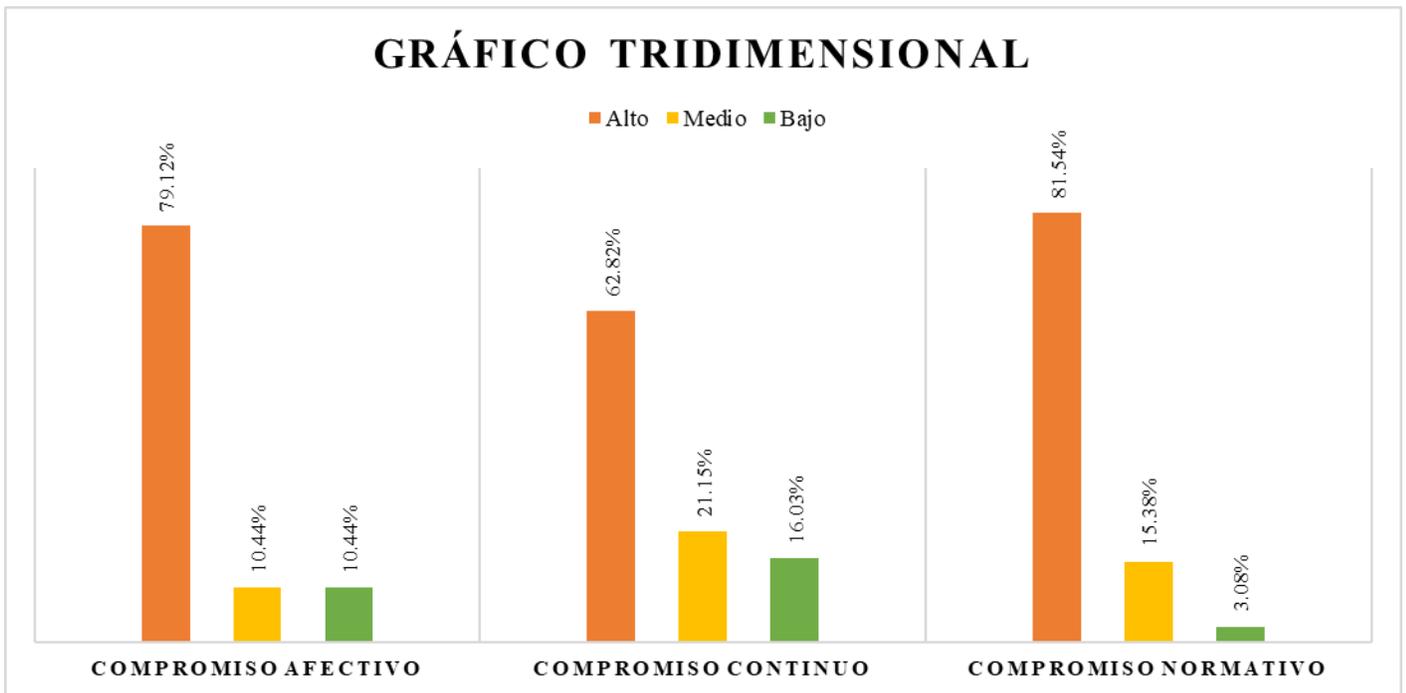


Gráfico 7. Tridimensional
Fuente: Elaboración Propia

- En el gráfico tridimensional, podemos observar que los constructos que sobresalen son el compromiso afectivo y el compromiso normativo.
- Sin embargo, el compromiso normativo con un 81.54% sobre el compromiso afectivo con 79.12% y el compromiso continuo con un 62.82% es el más alto, por lo que los

colaboradores, tienen un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el individuo.

5.4 Análisis de los resultados

En esta sección se aplica la estadística inferencial para poder poner a prueba las hipótesis planteadas para finalidad de esta investigación. Las hipótesis planteadas proponen que:

H₁: El compromiso organizacional se relaciona con el desempeño laboral y la diversidad Generacional de los Colaboradores del departamento de Calidad de una Industria de Manufactura en México.

H₀: El compromiso Organizacional no se relaciona con el desempeño laboral y la diversidad Generacional de los Colaboradores del departamento de Calidad en una Industria de Manufactura en México.

Tabla 5. Correlación entre compromiso, desempeño y diversidad generacional

		Compromiso_Organizacional	Desempeño	Generacion	
Rho de Spearman	Compromiso_Organizacional	Coefficiente de correlación	1.000	.562**	-.010
		Sig. (bilateral)	.	.003	.960
		N	26	26	26

Fuente: Propia

De acuerdo a los resultados, el compromiso organizacional se correlaciona positivamente con el desempeño (.562**) en este caso, quiere decir que, a mayor puntaje de compromiso organizacional, habrá mayor desempeño. Su nivel de significancia es menor a 0.05. Por lo que la primera hipótesis es apoyada. Pero en el caso de la relación del compromiso con la diversidad generacional no se encontró una relación alta (-0.010). En este caso, al ser un valor cercano a cero y negativo, sugiere una relación mínima o casi inexistente entre estas dos variables.

- **Compromiso afectivo en el departamento de calidad:**

Hipótesis nula: No existe una diferencia significativa en los niveles de compromiso afectivo entre las diferentes generaciones del departamento de calidad.

Hipótesis alternativa: Existe una variación significativa en el compromiso afectivo entre las distintas generaciones del departamento de calidad.

Tabla 6. Diferencias del compromiso afectivo entre las diferentes generaciones

		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
								Inferior	Superior	
Compromiso_Afectivo	Se asumen varianzas iguales	.700	.411	-.032	24	.975	-.04242	1.34284	-2.81390	2.72905
	No se asumen varianzas iguales			-.032	22.722	.975	-.04242	1.32413	-2.78345	2.69860

Fuente: Propia

En cuanto a la Prueba t, el valor obtenido indica que no hay evidencia para rechazar la hipótesis nula de que no hay diferencia significativa en los niveles de compromiso afectivo entre las diferentes generaciones. En resumen, según estas pruebas estadísticas, no se encontraron diferencias significativas en los niveles de compromiso afectivo entre las diferentes generaciones.

- **Compromiso de continuidad en el departamento de calidad:**

Hipótesis nula: No hay diferencias significativas en los niveles de compromiso de continuidad entre las generaciones del departamento de calidad.

Hipótesis alternativa: Existen diferencias notables en el compromiso de continuidad entre las distintas generaciones del departamento de calidad.

Tabla 7. Diferencias del compromiso de continuidad entre las diferentes generaciones

		Prueba de Levene de igualdad de varianzas								
		prueba t para la igualdad de medias								
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
								Inferior	Superior	
Compromiso_de_Continuidad	Se asumen varianzas iguales	.598	.447	.824	24	.418	1.19394	1.44929	-1.79726	4.18514
	No se asumen varianzas iguales			.797	18.874	.435	1.19394	1.49760	-1.94199	4.32987

Fuente: Propia

Esta prueba indica que las varianzas de los niveles de compromiso de continuidad son similares entre las diferentes generaciones. Esto sugiere que, no se encuentra una diferencia estadísticamente significativa en el compromiso de continuidad entre los grupos de diferentes generaciones en tu muestra, por lo que la hipótesis nula se acepta.

- **Compromiso normativo en el departamento de calidad:**

Hipótesis nula: No se observan diferencias significativas en los niveles de compromiso normativo entre las diversas generaciones del departamento de calidad.

Hipótesis alternativa: Hay variaciones significativas en el compromiso normativo entre las distintas generaciones del departamento de calidad.

Tabla 8. Diferencias del compromiso normativo entre las diferentes generaciones

		prueba t para la igualdad de medias								
		Prueba de Levene de igualdad de varianzas								
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
								Inferior	Superior	
Compromiso_Normativo	Se asumen varianzas iguales	.005	.942	.225	24	.824	.28485	1.26407	-2.32407	2.89377
	No se asumen varianzas iguales			.222	20.341	.827	.28485	1.28485	-2.39242	2.96212

Fuente: Propia

El valor de la Prueba de Levene sugiere que no hay suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula de igualdad de varianzas entre los grupos de diferentes generaciones en relación con el compromiso normativo. En otras palabras, se puede asumir que las varianzas de los niveles de compromiso normativo son similares entre las diferentes generaciones, por lo que la hipótesis nula se acepta.

- **Identificar relación entre las variables del instrumento (compromiso afectivo, compromiso continuo, compromiso normativo) y las variables de género, diversidad generacional y antigüedad.**

Hipótesis nula: No existe una relación significativa entre las variables del instrumento (compromiso afectivo, compromiso continuo, compromiso normativo) y las variables de género, diversidad generacional y antigüedad.

Hipótesis alternativa: Existen relaciones significativas entre las variables del instrumento (compromiso afectivo, compromiso continuo, compromiso normativo) y las variables de género, diversidad generacional y antigüedad.

Tabla 9. Correlación entre constructos del instrumento con género, generación y antigüedad.

		Generacion	Genero	Antigüedad	Compromiso_Afectivo	Compromiso_de_Continuidad	Compromiso_Normativo
Generacion	Coefficiente de correlación	1.000	-.171	-.781**	-.011	-.198	-.042
	Sig. (bilateral)	.	.403	.000	.959	.331	.839
	N	26	26	26	26	26	26
Genero	Coefficiente de correlación	-.171	1.000	.176	.136	.295	.282
	Sig. (bilateral)	.403	.	.391	.509	.143	.163
	N	26	26	26	26	26	26
Antigüedad	Coefficiente de correlación	-.781**	.176	1.000	-.119	.283	-.018
	Sig. (bilateral)	.000	.391	.	.563	.161	.932
	N	26	26	26	26	26	26
Compromiso _Afectivo	Coefficiente de correlación	-.011	.136	-.119	1.000	.102	.621**
	Sig. (bilateral)	.959	.509	.563	.	.619	.001
	N	26	26	26	26	26	26
Compromiso _de_Continui dad	Coefficiente de correlación	-.198	.295	.283	.102	1.000	.457*
	Sig. (bilateral)	.331	.143	.161	.619	.	.019
	N	26	26	26	26	26	26
Compromiso _Normativo	Coefficiente de correlación	-.042	.282	-.018	.621**	.457*	1.000
	Sig. (bilateral)	.839	.163	.932	.001	.019	.
	N	26	26	26	26	26	26

Fuente: Propia

De acuerdo con los resultados, la diversidad generacional tiene una relación significativa con la antigüedad de -0.781 indicando que hay una relación inversa entre la diversidad generacional y la antigüedad. Este valor cercano a -1 indica que los cambios en la antigüedad están altamente asociados con cambios en la diversidad generacional en tu muestra de datos.

Por otra parte, el compromiso afectivo y el compromiso normativo tuvieron una asociación positiva moderadamente (0.621) indicando que a medida que aumenta el compromiso afectivo de los empleados con la organización, también tiende a aumentar su compromiso normativo, y viceversa. El compromiso normativo también obtuvo una correlación de 0.457 entre el

compromiso de continuidad, es decir, que los empleados que muestran altos niveles de compromiso de continuidad también tienden a mostrar niveles más altos de compromiso normativo dentro de la organización.

5.5 Conclusiones

Se encontró una correlación positiva significativa entre el compromiso organizacional y el desempeño de los colaboradores. Un mayor compromiso se asocia con un mejor desempeño, lo que sugiere que los colaboradores más comprometidos tienden a tener un mejor rendimiento en sus labores. También se observó una asociación positiva entre diferentes aspectos del compromiso organizacional. El compromiso afectivo y el compromiso normativo mostraron una correlación positiva, lo que indica que aquellos empleados que se sienten emocionalmente vinculados a la organización tienden a sentir también un compromiso basado en la normativa y el sentido de obligación.

En las pruebas estadísticas no se encontraron diferencias significativas en los niveles de compromiso organizacional entre diferentes generaciones. Esto sugiere que, en el contexto estudiado, no existen variaciones notables en el compromiso entre distintas generaciones de colaboradores en el departamento de calidad. Con respecto al compromiso de continuidad y normativo se observó una asociación positiva reflejando que los empleados con un fuerte compromiso de continuidad tienden a mostrar niveles más altos de compromiso normativo en la organización.

En resumen, el compromiso organizacional se posiciona como un factor clave que influye en el rendimiento laboral, la cohesión entre aspectos del compromiso refleja la complejidad de las relaciones dentro de la organización, y las tendencias observadas en la diversidad generacional y antigüedad aportan información valiosa sobre la composición y dinámica del equipo en el departamento de calidad de la industria manufacturera en México.

5.6 Propuesta de mejora

Considerando los resultados y las áreas de mejora identificadas en el estudio, podrían considerarse algunas acciones para fortalecer el compromiso organizacional y el desempeño de los colaboradores como:

1. Programas de desarrollo y reconocimiento: Implementar programas de desarrollo profesional y reconocimiento que estén diseñados para apoyar y valorar el compromiso de los empleados. Esto podría incluir oportunidades de capacitación, programas de mentoría y sistemas de reconocimiento que premien el desempeño excepcional.

2. Gestión de la diversidad generacional: Desarrollar estrategias específicas para gestionar eficazmente la diversidad generacional en el equipo. Esto podría incluir programas de integración intergeneracional, capacitación en habilidades de comunicación intergeneracional y la creación de un entorno inclusivo que valore las contribuciones de todas las generaciones.

3. Promoción de un ambiente de trabajo flexible: Ofrecer flexibilidad en los horarios de trabajo, opciones de trabajo remoto, y programas de equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Esto puede mejorar la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados, especialmente considerando las distintas necesidades de las diferentes generaciones.

4. Comunicación y participación: Fomentar una comunicación abierta y transparente dentro de la organización. Esto implica no solo proporcionar información clara sobre los cambios organizacionales, sino también involucrar a los empleados en la toma de decisiones cuando sea posible, para que se sientan parte activa del proceso.

5. Medición continua y retroalimentación: Implementar sistemas de medición y seguimiento continuo del compromiso y el desempeño de los colaboradores. Además, se podrían realizar

encuestas periódicas para recopilar la opinión de los empleados y utilizar esa retroalimentación para identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas.

6. Cultura de liderazgo y desarrollo de habilidades: Fomentar una cultura de liderazgo inclusiva y efectiva es fundamental. Ofrecer programas de desarrollo de habilidades para los líderes y gerentes que promuevan la gestión de equipos diversos, la empatía y la capacidad de adaptación a las diferentes generaciones.

7. Programas de bienestar integral: Implementar programas integrales de bienestar que aborden aspectos físicos, mentales y emocionales de los empleados. Esto podría incluir acceso a servicios de salud mental, actividades de bienestar físico, asesoramiento en nutrición y prácticas de mindfulness.

8. Políticas de diversidad e inclusión: Reforzar políticas y prácticas de diversidad e inclusión en todas las áreas de la empresa. Establecer programas de capacitación sobre diversidad, equidad e inclusión para educar a los empleados y fomentar un entorno laboral donde todas las voces sean escuchadas y valoradas.

9. Flexibilidad en la carrera profesional: Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y movilidad interna para que los empleados puedan explorar diferentes áreas dentro de la empresa. Esto puede fomentar la retención de talento y el crecimiento profesional.

10. Tecnología y herramientas adecuadas: Proporcionar a los empleados las herramientas y la tecnología necesarias para realizar su trabajo de manera efectiva. Esto incluye capacitación en el uso de nuevas tecnologías y sistemas, así como actualizaciones regulares de software y hardware.

Estas acciones podrían ayudar a fortalecer la cultura organizacional, mejorar el compromiso de los empleados y potenciar el desempeño en el departamento de calidad, aprovechando los resultados de la investigación y abordando áreas clave identificadas en el estudio.

Referencias:

- Caraveo, M. D. C. S., & Del Carmen, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82.
<https://blog.doctoralia.com.mx/glosario-terminos-coronavirus>
- Iglesias-Armenteros A, Torres-Esperón J, Mora-Pérez Y. Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional: revisión integrativa. *Medisur* [revista en Internet]. 2019 [citado 2020 Jun 1]; 17(4):[aprox. 7 p.]. Disponible en:
<http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/4267>
- Matías-Guiu, J., Porta-Etessam, J., Lopez-Valdes, E., Garcia-Morales, I., Guerrero-Solá, A., & Matias-Guiu, J. A. (2020). La gestión de la asistencia neurológica en tiempos de la pandemia de COVID-19. *Neurología*.
- Mehta, P., McAuley, D. F., Brown, M., Sanchez, E., Tattersall, R. S., & Manson, J. J. (2020). COVID-19: consider cytokine storm syndromes and immunosuppression. *The Lancet*, 395(10229), 1033-1034.
- Ramos, C. (2020). Covid-19: la nueva enfermedad causada por un coronavirus. *salud pública de México*, 62(2, Mar-Abr), 225-227.
- Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., López Puig, P., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte sanitario*, 16(1), 28-37.
- Solarte, M. G. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, 25(42), 43-61.

Thompson, I. (2006). Concepto de empresa. *Promonegocios. net*. Recuperado de:
<http://www.promonegocios.net>.

Toledo-Ibarra, G. A., Arvizu-Gómez, J., Cayeros-López, L., Luna-Jiménez, P., Barrón-Arreola, K. S., Ávila-Ángel, A. S., ... & Galván-Meza, N. (2020). La Pandemia de COVID-19 desde la visión multidisciplinar de 28 Profesores Universitarios de Nayarit, México. *Revista Bio Ciencias*, 7, 33.

World Health Organization. Coronavirus disease (COVID-19) outbreak. Geneva: WHO, 2020 [citado febrero 15, 2020]. Disponible en:

<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>

Cuernavaca, Morelos a 14 de mayo del 2024.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante **Daniel Tlaloc Torres Arroyo**, con matrícula 10036969, con el título **Estudio del Compromiso Organizacional y Desempeño del Talento Humano en una Industria de Manufactura en México.**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

Dra. Belem Gabriela Hernández Jaimes
Profesor- investigador
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

BELEM GABRIELA HERNANDEZ JAIMES | Fecha:2024-05-16 09:08:48 | FIRMANTE

BPEa3hAi/3V4G8fWuaM8L5QrZR2iey/iBkm38YJsVcKrzTZ0BDM76H+FRHhiEUxRwEEQjinZgSJJi72ndrUbm+mYqgdN6kOZclRkIjcKP8fzmDbxyAa0Fwccfake3v5qE6Fy8yS2g3FLYW1YpSWhekaruNGDU3+dgui5sVrm8kYTR8eaNYdjrr/vKic97RyflRwO0bTZW3RzMz/G4Yy97D+BfsCu6jX8VO5i27bKjE0KtnpytpT8XeT+6EqZx0NY0pskGubYBzK5ZtGizckVl6qH4JFEIEICfZxaZ8iLLM+LqHNEsA2Jtd4XYSBYFSJNUcUhX5P1rgltfHCLLvqwdg==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[5xPciloqB](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/O8DSgUmqxn4nKAfHnxdeENvkc8HIqzbH>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029

Cuernavaca, Morelos a 14 de mayo del 2024.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante **Daniel Tlaloc Torres Arroyo**, con matrícula 10036969, con el título **Estudio del Compromiso Organizacional y Desempeño del Talento Humano en una Industria de Manufactura en México.**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

Dr. Emmanuel Daniel Cisneros Arizmendi
Profesor de Tiempo Completo
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

EMMANUEL DANIEL CISNEROS ARIZMENDI | Fecha:2024-05-16 14:51:54 | FIRMANTE

Q7z+7YCe/KGR4fdZ1GFSjd5kiGKqO9YheMUpczdEFdVWD9S3hGVuhZJNSd9Dva/pqK9nLVtFCaAQjYvPFaggt82FCGzsR4qeYSJRya9jVP7mZqPdb+udw4hg3+j9Y7lpz11S7P
DDUWLR3nQyV56v0Ux2/+twiiOTuwzR7z8pmCn1laod36f+Eufx1UFBP0eTbwwUS5A4LSWlltL96kLDb+gaDXNxBvRlt3rgugr3mG082zLVVWXXSBrYd+F4hXEGMd9zhKerKJh/U4
x3ECENW0GZ2vS+F92Q4DKydG1KrOo6XYrP41/S8ZWjy3OSRiFh0G1AL5/6FU+yIkicAaxFpg==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[5irdLhUZa](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/9byTom1rW0r45BMuqh3YARYesPVu1Yxj>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029

Cuernavaca, Morelos a 14 de mayo del 2024.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante **Daniel Tlaloc Torres Arroyo**, con matrícula 10036969, con el título **Estudio del Compromiso Organizacional y Desempeño del Talento Humano en una Industria de Manufactura en México.**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

Dr. Pablo Guerrero Sánchez
Profesor- investigador
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

PABLO GUERRERO SANCHEZ | Fecha:2024-05-14 11:30:27 | FIRMANTE

PiOpcTNIldiguVz2O0tqEyhW/MdvgdAbeJ3pyKR05Ft48YItZ5LUWyRTNNcacl9o7ODBQG5eiYQktKLe+cYLRx9uDSVq65XeFcYZDx6F0AXveCPr96aX1NTsDxMGC9xjtnlzEFO8x8i26HfV/5/iu7VfjmUivRcBXdmPI0gycdMbOdEqR8NuVzNFFfZBRER5CcGd3vq05cwbBXIOWisSq9jrMka8alfAw1rR/1h0X1n8dDgXb1uflooHnNFN9B35Mb6CZgMDnfm57W42xHCz32QZ7sOLmYx/HHeijPXmaz1kaKkkKIDFuNMI+VCMZ+4467s1yeYo3FtRUbvYn5M9bw==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[70DusPSEd](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/o4NGbKjf3y2dNAQ4sDjISnc9me26Xh5l>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029

Cuernavaca, Morelos a 14 de mayo del 2024.

DR. PABLO GUERRERO SANCHEZ
COORDINADOR DE LA MAESTRÍA
EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES
DE LA FCAeI DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante **Daniel Tlaloc Torres Arroyo**, con matrícula 10036969, con el título **Estudio del Compromiso Organizacional y Desempeño del Talento Humano en una Industria de Manufactura en México.**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

Dr. Felipe de Jesús Bonilla Sánchez
Profesor- investigador
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

FELIPE DE JESUS BONILLA SANCHEZ | Fecha:2024-05-16 12:27:32 | FIRMANTE

UJcpiX8rt73LTlvrAcFijTiqrtx/ChsYOEpX7g5nLb9aUI2xIAP5T146nNyNN13H2BEIQSYV394I8eVK+Yxk7GYrT4luMPCN0L51oQsvhVj96BTGpmlkiiYJqEEVN/BByH79jgCmlVD4Di
pCxo7nfjaTVN056kycJVSu+mxoJgemtmnjz7Pks/x+1IV3QEbnOvdQGB4N5yoBhzbXQVXL7TC9nFtr1+GblpeNKSLO/xdLG2NNYS9dHC1VfX6bNMkWN4OAvM7K6RWsxax1+
9rEZDttSD6iuEIJAtYLBnCIkYSgnNRzIV0UVoidiQhKsc/hTjc4WcNS2YC1hkWj8tcw==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[I8En1DdQR](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/4frT32hRCXox7f91HVGPK1KA7Tufk8vB>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029

Cuernavaca, Morelos a 14 de mayo del 2024.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante **Daniel Tlaloc Torres Arroyo**, con matrícula 10036969, con el título **Estudio del Compromiso Organizacional y Desempeño del Talento Humano en una Industria de Manufactura en México.**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

Dr. Augusto Renato Pérez Mayo
Profesor- investigador
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

AUGUSTO RENATO PEREZ MAYO | Fecha:2024-05-16 09:07:30 | FIRMANTE

AWfPZLQ6Or8AT3tc0h5YRMTK/UUHPYcmOslnEVL4Uj5LkDBRVkeNMI432WqiDuJBBE5gv5ASkUMK1JVwnSDBNZ/qk1u+t+qTEa99lhqdLkaxrlnD2tDVnj1AZ9AixRBXWPHEBp2jZzXuueQII5WW3Lflxlw8Aj3K1pmeOHVwDxuphaZHtGtnGahTlAgKT0hq3bcnK13Eflxstzb6qlKHGokxh01+DhvX8lnehikfdFjx/QH8ulYaOfu91LD2tPFwZolngmIS7F6J/PVd3vAxST4XVQDXm1Kxop/jgSPPDsOo/ULrpWRc+i75is3Ch7R7gULzALTHCXtfGebWuplw==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[ZwzmCDNkl](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/bgdUmQGSxmHGVkQwVwIss1CMUYuAmquw>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029