

**Universidad de Holguín  
Oscar Lucero Moya  
Facultad de Ingeniería Industrial  
Departamento de Ingeniería Industrial**

**Tema:** Diagnóstico del compromiso organizacional  
y su influencia en la Gestión del Capital Humano en  
**EMCOMED Holguín**

**TESIS PRESENTADA EN OPCION DEL TITULO DE INGENIERO INDUSTRIAL**

**Autor:** Alejandro Hechavarría Ochoa

**Tutor:** MsC. Rafael Antonio Báez Santana



**Holguín 2013**

## PENSAMIENTO

*“Constantemente hay que evaluar lo que se está haciendo, y lo que no sirva sencillamente cambiarlo. Siempre debemos escuchar al hombre, trabajar con él, convencerlo y ser capaces de tocar cada problema con las manos, como nos ha enseñado permanentemente el compañero Fidel.”*

*Raúl Castro Ruz*

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
[www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)

## **DEDICATORIA**

A mis padres por saberme guiar por el camino correcto con tanto amor y dedicación.

A Yolaidis Guerra García, mi esposa incondicional, por todo el apoyo brindado durante todos estos años.

A mi familia y a todas esas personas, que depositaron en mí su confianza sin lo cual hoy mis sueños no se harían realidad.

A todos ellos va dedicado mi esfuerzo.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
[www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi tutor Rafael Báez Santana, quien me demostró confianza y por toda la ayuda que me brindó en la realización de este trabajo.

A todos mis profesores a quienes debo mis conocimientos y que contribuyeron a mi formación profesional.

A todos los trabajadores de la empresa, por toda su ayuda y colaboración.

A mis amigos, por estar siempre en los buenos y malos momentos.

A todas esas personas, que de una forma u otra colaboraron en la culminación de este trabajo.

## **RESUMEN**

Esta investigación tiene como objetivo aplicar un procedimiento para diagnosticar el nivel de compromiso organizacional en EMCOMED Holguín que contribuya a conocer las causas de la variación de algunas variables relacionadas con el mismo, además de elevar los índices de lealtad e identidad de los trabajadores con la organización y por tanto sostener y mejorar las ventajas competitivas de la organización.

El procedimiento aplicado, parte de una base teórica, y aunque en la aplicación del mismo solo se llega hasta la fase de diagnóstico el mismo se distingue por la inclusión del proceso de la mejora continua. Los elementos principales para caracterizar el problema parten de la variabilidad negativa de las variables fluctuación y ausentismo que implica la elevación de los costos asociados al compromiso (costos de contratación y costos de capacitación) además de implicar la pérdida de ventajas competitivas de la organización.

Se realiza la aplicación en el proceso de operaciones (áreas de recepción, fraccionamiento, y expedición) como eslabón fundamental del objeto social de la organización.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos, técnicas y herramientas de la Ingeniería Industrial que permitieron determinar que los trabajadores se encuentran en un nivel medio de compromiso en sus tres dimensiones, lo que implica una relación intensa entre el trabajador y la organización, con una moderada identificación y obligación, donde el trabajador percibe algún costo asociado a dejar la empresa, lo que evidencia la necesidad de darle seguimiento a las causas que inciden en este indicador para alcanzar la mejora continua de la organización.

## **ABSTRACT**

This investigation has as objective to apply a procedure to diagnose the level of organizational commitment in EMCOMED Holguín that contributes to know the causes of the variation of some variables related with the same one, besides elevating the indexes of loyalty and the workers' identity with the organization and therefore to sustain and to improve the competitive advantages of the organization.

The applied procedure, it leaves of a theoretical base, and although in the application of the same alone you arrive until the diagnosis phase the same one he is distinguished for the inclusion of the process of the continuous improvement. The main elements to characterize the problem leave of the negative variability of the variable fluctuation and absenteeism that it implies the elevation of the costs associated to the commitment (recruiting costs and training costs) besides implying the loss of competitive advantages of the organization.

She is carried out the application in the process of operations (reception areas, division, and expedition) as fundamental link of the social object of the organization.

In the development of the investigation methods were used, technical and tools of the Industrial Engineering that allowed to determine that the workers are in a half level of commitment in their three dimensions, what implies an intense relationship between the worker and the organization, with a moderate identification and obligation, where the worker perceives some associated cost to leave the company, what evidences the necessity to give pursuit to the causes that impact in this indicator to reach the continuous improvement of the organization.

## ÍNDICE

	pág.
Introducción	1
Capítulo I: Marco teórico - referencial de la investigación	6
1.1 La Gestión de Capital Humano	6
1.1.1 Situación en Cuba	7
1.2 El compromiso organizacional, términos y definiciones	9
1.3 Modelos, dimensiones y variables del compromiso organizacional	12
1.3.1 Dimensiones del compromiso organizacional	14
1.3.2 Variables del compromiso organizacional	18
1.4 Métodos y procedimientos para el estudio del compromiso organizacional	25
1.4.1 El cuestionario como método para el estudio del compromiso organizacional y técnicas estadísticas	27
1.4.2 Procedimientos para el estudio de compromiso organizacional	31
1.4.3 Ventajas y dificultades de los modelos del compromiso organizacional	32
1.5 Problemática actual para determinar el nivel de compromiso en EMCOMED Holguín	32
Capítulo II: Aplicación parcial de un procedimiento para el diagnóstico del compromiso organizacional en EMCOMED Holguín	34
2.1 Procedimiento para el diagnóstico del compromiso organizacional en EMCOMED Holguín	34
2.2 Aplicación parcial de un procedimiento para el diagnóstico del compromiso organizacional en EMCOMED Holguín	42
Conclusiones	66
Recomendaciones	68
Bibliografía	69
Anexos	

## **INTRODUCCIÓN**

En el nuevo milenio la sociedad se encuentra sumergida en un proceso de profundas transformaciones, emanadas de la globalización de la economía, con la consiguiente influencia de mercados más agresivos y dinámicos en el ámbito internacional, acelerados avances científicos y una expansión masiva de las tecnologías de la información. Tras estos significativos cambios socioeconómicos, las empresas modernas cada vez más concuerdan en reconocer la significación que posee la dimensión humana de la empresa y la Gestión del Capital Humano (GCH), igualándole en grado de importancia con los aspectos económicos, financieros y tecnológicos.

Desde perspectivas más amplias la gestión del capital humano se proyecta e incorpora ideas relacionadas con el desarrollo de la organización y la calidad de vida en el trabajo. Es decir, en la actualidad se ha pasado de la clásica regulación del trabajo a los objetivos estratégicos y de la administración del personal a la gestión activa de las personas desde un punto de vista operativo, jurídico, normativo y psicosocial. En fin, la gestión del capital humano es mucho más que analizar la plantilla, las nóminas y el fondo de tiempo.

La gestión del capital humano es la encargada de propiciar el incremento de las potencialidades humanas; criterios que reiteran: Cuesta Santos (2005), Morales Cartaya (2006). El factor humano es esencial en cualquier sistema de trabajo que se quiera desarrollar, es por ello que, un lugar importante dentro de las estrategias de las organizaciones lo ocupa la gestión estratégica del capital humano, ya que de esta depende el éxito o el fracaso de cualquier proceso que se ponga en funcionamiento, pues todos exigen recursos humanos con mayores competencias, polivalentes y motivados. Este es el gran e ineludible reto de nuestras empresas. (Páez, 1991).



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

Dentro de la GCH el compromiso organizativo, sigue siendo uno de los tópicos más desafiantes e investigados, actualmente, en los campos de la administración (Cohen, 2003). Se trata de una actitud clave relacionada con el trabajo y cuyo interés, desde el punto de vista empresarial, radica en su capacidad de influir sobre el comportamiento continuo de los empleados y su adopción de decisiones en el marco de la relación laboral., siendo las aportaciones de Porter et al., (1974) y Meyer y Allen (1984) las que han provocado un mayor impacto.

La política económica y social del Partido y la Revolución, aprobada en el VI Congreso del PCC, establece en el lineamiento 221: "Consolidar la Industria farmacéutica y biotecnológica como una de las actividades de mayor capacidad exportadora de la economía e incorporar nuevos productos al mercado nacional para sustituir importaciones". Mediante el Decreto 307, de fecha 27 de noviembre de 2012, se aprobó la creación del grupo de las industrias biotecnológica y farmacéuticas, BioCubaFarma. Este grupo se forma esencialmente a partir de la integración de las entidades pertenecientes al polo científico y al grupo empresarial QUIMEFA, con la misión de producir medicamentos, equipos y servicios de alta tecnología destinados al mejoramiento de la salud del pueblo y la generación de bienes y servicios exportables, como resultado del desarrollo científico técnico alcanzado por nuestro país, dentro de este grupo se encuentra EMCOMED dedicada a la satisfacción de las demandas de medicamentos mediante la distribución y comercialización a todas las instituciones de la salud, con el objetivo de lograr servicios de excelencia en la distribución y comercialización mayorista de medicamentos.

EMCOMED es una empresa en perfeccionamiento empresarial, con altos pagos de salarios; sistemas de estimulación al trabajo en divisas y moneda nacional y otros beneficios (alimentación, aseo, transporte, vestuario), con buenas condiciones para el desarrollo del trabajo. A pesar de ser una de las

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

organizaciones, donde mayor bienestar se les brinda a sus trabajadores en el territorio, existen problemas con el comportamiento de algunos indicadores como por ejemplo la fluctuación que ha sido objeto de estudio desde el año 2008.

Durante las últimas dos décadas el concepto de compromiso organizacional ha atraído considerablemente la atención en el estudio de las organizaciones. Esto sucedió cuando las investigaciones demostraron que el compromiso organizacional es un mejor predictor que la satisfacción laboral en temas de desempeño, ausentismo, rotación de personal, etc. (Quiroga Aquinchay, 2007)

Los estudios de compromiso organizacional, abarcan la evaluación de variables antecedentes (edad, sexo, antigüedad, nivel escolar, etc) y consecuentes (ausentismo, fluctuación, productividad y desempeño laboral). La dirección de EMCOMED Holguín ha desarrollado un conjunto de acciones para la mejora de estos indicadores, sin embargo aún persisten niveles desfavorables que afectan el buen desempeño de la organización y la reducción de los costos asociados a los mismos, para lo cual se hace necesario aplicar un procedimiento para la evaluación de estas variables.

Dado lo anteriormente expuesto se define el **problema científico** siguiente:

Necesidad de diagnosticar el nivel de compromiso organizacional en EMCOMED Holguín, para utilizarlo como predictor de la fluctuación laboral y fundamentar las bases para modificar su comportamiento.

El **objeto de estudio** es la gestión de capital humano y el **campo de acción** es el compromiso organizacional en EMCOMED Holguín.

Los elementos antes señalados permitieron definir que el **objetivo general** de esta investigación es:

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

Aplicar parcialmente un procedimiento que diagnostique el nivel de compromiso organizacional en EMCOMED Holguín, para utilizarlo como predictor de la fluctuación laboral y fundamente las bases para modificar su comportamiento.

Para darle cumplimiento al objetivo general planteado se definen los **objetivos específicos** siguientes:

1. Elaborar el marco teórico – referencial de la investigación.
2. Seleccionar y aplicar parcialmente un procedimiento para diagnosticar el compromiso organizacional en EMCOMED Holguín.
3. Evaluar la relación del compromiso organizacional con las variables antecedentes y consecuentes definidas en la investigación.

Para dar solución al problema científico planteado anteriormente se formula la siguiente **hipótesis de investigación**:

Si se conoce el estado del compromiso organizacional en EMCOMED Holguín, entonces se podrá utilizar el mismo como predictor de la fluctuación laboral y a la vez permitirá fundamentar las bases para modificar su comportamiento.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron **métodos teóricos y empíricos**, incluyendo técnicas y herramientas de la ingeniería industrial:

- Análisis y síntesis de la investigación: obtenida mediante la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados.
- Inductivo-deductivo: en la aplicación del procedimiento para diagnosticar el compromiso.
- Sistémico estructural: para desarrollar el análisis del objeto de estudio tanto teórico como práctico, a través de su descomposición en los elementos que lo

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

integran, determinándose así las variables que más inciden y su interrelación, como resultado de un proceso de síntesis.

- Métodos empíricos: encuestas, cuestionarios, entrevistas, observación directa, entre otros.

Para su presentación, esta tesis se estructura en dos capítulos, en el primero se presenta el marco teórico referencial en que sustenta la investigación. Se analiza el proceso evolutivo de la GCH, su situación actual en Cuba, además se analizan los modelos y dimensiones del compromiso organizacional y por último se exponen los principales procedimientos empleados en el mundo para el estudio del compromiso y en el segundo se selecciona el procedimiento a utilizar, se analiza la situación actual que presentan algunas variables relacionadas con el compromiso organizacional en EMCOMED Holguín y se aplica un procedimiento a través de un grupo de etapas y pasos para el diagnóstico del compromiso organizacional. Por último se muestran los resultados obtenidos con la aplicación del procedimiento.

## **CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se valoran los principales elementos teóricos y metodológicos en los que se fundamenta la investigación. Se hace una valoración de los principales conceptos del compromiso organizacional dentro de la gestión del capital humano (GCH) y la situación en Cuba. Posteriormente se realiza un análisis de los principales modelos y sus dimensiones. Por último se plantean los métodos y procedimientos para su estudio.

### **1.1 La Gestión del Capital Humano**

Los cambios ocurridos en los últimos años en las distintas esferas de la vida social y la necesidad de lograr niveles de competitividad sostenida, han incidido en la determinación de los factores esenciales en la búsqueda de ventajas competitivas que le permitan alcanzar cada vez más niveles superiores de desempeño; esto ha llevado a colocar en el centro de todo proceso organizacional, al ser humano. Así, hoy día se habla de que el hombre es el principal activo, el cual constituye un factor estratégico y una ventaja competitiva de una organización, al cual se han introducido nuevos términos como capital humano, capital intelectual, potencial humano.

La gestión estratégica del capital humano es un proceso que en esencia pretende conseguir el mejor alineamiento posible entre el comportamiento del personal y la estrategia y fines de la organización.

La estrategia de gestión de las personas tiene su base en la planificación estratégica y táctica de la organización, pero también tiene un objetivo propio, que es construir una cultura del rendimiento en la organización y conseguir el nivel de compromiso y motivación necesarios, para poder responsabilizar a los empleados en la implantación de la estrategia y en el desempeño de sus labores en su día a día.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

La gestión del capital humano tiene entre sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización, desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. Teniendo en cuenta que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros. El dinamismo en que están inmersas las organizaciones, demandan de recursos humanos altamente capacitados. De ahí que las empresas requieren de implementar programas de mantenimiento que generen un clima organizacional sano y garantice de alguna manera que los individuos permanezcan dentro de ellas.

En este marco global, la gran finalidad de la dirección y gestión del personal, radica en crear herramientas útiles mediante las cuales las organizaciones empresariales consigan que sus equipos humanos estén motivados e integrados hacia un logro común y personal y que les conduzcan a que se cumplan las metas de sus distintos proyectos (Crespi Vallbona y Boria Reverter, 2011).

### **1.1.1 Situación en Cuba**

En Cuba el capital humano adquiere una nueva dimensión. Fidel Castro ha definido: "Capital humano implica no solo conocimientos, sino también – y muy esencialmente- conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con poco."<sup>1</sup>

Este pensamiento es un significativo aporte que revoluciona el estrecho concepto burgués de capital humano basado en la inversión individual, al integrar tres

---

<sup>1</sup> Castro Ruz, Fidel. *Discurso pronunciado el 20 de Agosto del 2005 en el acto de graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina (ELAM)*.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

elementos esenciales: la economía, la ciencia y la conciencia en una relación social de nuevo tipo.

Economía, porque la formación masiva de capital humano es una tarea estratégica que se realiza con los menores gastos y una alta tasa de retorno convirtiéndose en una nueva fuente generadora de ingresos para el desarrollo socioeconómico en el avance de una economía del conocimiento.

Ciencia, porque el capital formado permite que esta se convierta aceleradamente en una poderosa fuerza productiva.

Conciencia, porque el capital humano no concibe la privatización de los conocimientos, ni su utilización para lucrar, sino para el beneficio del pueblo y la humanidad.

Muchos han sido los cambios operados en el acontecer económico, social y político de Cuba en los últimos años. Abordar causas, consecuencias, medidas correctivas, transformaciones u otros aspectos afines, es redundar en elementos sumamente tratados por estudiosos del tema económico de la última década.

Sin embargo, alrededor del mismo todos coinciden en que como se plantearan en los lineamientos de la política económica y social del Partido Comunista de Cuba (2011), la economía cubana está llamada a lograr niveles de eficiencia, eficacia y efectividad en pos del desarrollo, además se plantea la necesidad de crear nuevas organizaciones superiores de dirección empresarial (OSDE) con el fin de incrementar la productividad del trabajo, elevar la disciplina y el nivel de motivación del salario pero sobre todo como complemento al gran proyecto social que desarrollamos en aras del pleno bienestar de la sociedad.

Operar cambios en la cultura organizacional, quizá sea uno de las más difíciles tareas a las que puedan enfrentarse las administraciones de las empresas cubanas, dadas las condiciones actuales y sus antecedentes.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

Sin embargo el cambio se impone, y aunque el tránsito en este sentido se ha iniciado desde hace algunos años, cada día es más importante avanzar instrumentando en cada una de nuestras empresas, a partir de herramientas gerenciales donde los principios y fundamentos socialistas constituirán una fortaleza innegable, estrategias que reviertan la situación actual.

Lograr que el capital humano de nuestras empresas esté más comprometido y sea cada vez más productivo, disciplinado, eficiente y el nivel de motivación por el salario y los estímulos sea una constante en nuestros trabajadores es uno de los más ineludibles retos de la gestión del capital humano.

Por tanto el compromiso organizacional como factor determinante de la GCH en Cuba, es uno de los retos a tener en cuenta por las organizaciones para lograr cumplir con las líneas de trabajo previstas para el quinquenio 2011 al 2015 en el sexto congreso del PCC.

## **1.2 El compromiso organizacional, términos y definiciones**

Uno de los temas de interés en los estudios organizacionales se ha dirigido a determinar aquellos aspectos que forman y mantienen el compromiso de los empleados con su organización. Las investigaciones realizadas sobre este constructo inician a partir de 1960 y se incrementan en la siguiente década, cuando se crean modelos para entender este concepto de gran interés principalmente para los psicólogos, (Becker, 1960; Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974; Steers 1977).

**Porter (1978)** define el compromiso organizativo como la fuerza con la que un individuo se identifica con una organización en particular y su implicación en ella.

**Meyer y Allen (1991)** definen el compromiso organizacional como un "... estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización", donde las expectativas de ambas partes son muy propias, individuales, diferentes



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

y amplias que casi nunca es posible expresar todos los aspectos en una relación formal.

**Chiavenato, (1992)** opina que el compromiso organizacional es el sentimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y compartimiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes. Aquí no hay lugar para la alienación del empleado, sino para el compromiso del mismo.

**Robbins, (1998)** define el compromiso organizacional como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia.

**Davis y Newstrom (2000)** definen el compromiso como el grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella

**Arias Galicia, Fernando (2001)** cita a Steers, quien define compromiso como la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización.

**Arciniega (2002)** se refiere al compromiso organizativo como un conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una organización

**(Scholarios y Marks, 2004)** la respuesta emocional debe ser considerada como una adhesión, concretamente cuando el individuo cree firmemente en los valores y metas de la organización o bien, demuestra un fuerte deseo de permanencia en la misma

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

**Meseguer Albert (2011)** El compromiso organizativo es la voluntad de realizar un esfuerzo discrecional para ir más allá del ámbito estrictamente de la responsabilidad.

Existen otras definiciones sobre compromiso organizacional y todas ellas mantienen el sentido del vínculo y la afectividad como característica básica: "...apego afectivo" (Bayona, S. y Madorrán, C., 2000); "...estado interno de la persona" (Lagomarsino, R., 2003), "...vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una empresa "...deber moral o psicológico adquirido hacia una persona, una situación o una institución (Arias Galicia, F. 2003).

Investigadores del comportamiento humano trabajan para conocer los lazos que compromete a las personas para mantenerse más cerca, identificados o involucrados a su organización (Dessler, 1996). Ciertamente, este fenómeno es un componente intrínseco tanto para el sujeto que se incorpora a trabajar como para la organización que lo recibe. Se trata de un contrato que va más allá de lo formal y legal, al que se le denomina contrato psicológico. Mientras una persona puede estar obligada formalmente a desempeñar una labor, no necesariamente se liga afectivamente a la organización (Arias Galicia, 2003). El contrato psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas recíprocas y están implícitas dentro de la interacción trabajador-organización que tiene que ver con el compromiso de ambas partes y constituye parte trascendente en la efectividad y competitividad de la organización.

Tras la presentación de las diferentes conceptualizaciones, se toma en esta investigación la siguiente definición multidimensional de Meyer y Herscovitch, 2001:301."Se observa que para todos los autores el compromiso supone una vinculación que implica o bien un comportamiento o una actitud, siendo necesario que dicho vínculo conlleve un comportamiento en un particular sentido de

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

actuación o una actitud positiva hacia una organización que predisponga al individuo a comportarse de tal manera que beneficie a la entidad”

### **1.3 Modelos, dimensiones y variables del compromiso organizacional**

La propuesta de un modelo de compromiso organizacional pretende ahondar en la relación existente entre los empleados y la organización. Actualmente, la falta de empleo a nivel mundial ha hecho que las relaciones laborales se desgasten muy rápidamente, sueldos bajos, jornadas laborales muy extensas hacen que el empleado no se sienta a gusto, y al no sentirse bien, su desempeño sea deficiente.

Para el estudio del compromiso organizacional se han asumido varios modelos según las dimensiones que van desde el modelo unidimensional hasta los análisis tridimensionales.

En el desarrollo del estudio del concepto del compromiso se ha presentado división de opiniones en torno a la naturaleza del constructo (actitudinal vs. comportamental) y a sus dimensiones (constructo unidimensional vs. multidimensional).

Dentro de los modelos unidimensionales, se destaca el modelo de Porter et al., (1974).

Es un modelo unidimensional por medir y evaluar solo el componente afectivo, pese a cierta evidencia empírica que sugiere la existencia de dos dimensiones dentro del OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) (Cohen y Gattiker, 1992), aunque en la práctica, la mayoría de los investigadores han utilizado esta herramienta como un instrumento unidimensional (Cohen, 2003). Se basa en el análisis de las variables satisfacción (global, compañeros, supervisión, trabajo, remuneración y promoción) relacionado con cada función y actividad (reclutamiento, formación, etc.) y el resultado es demostrar una relación positiva entre el compromiso y todas las subescalas de la

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

satisfacción, aunque con mayor intensidad con respecto a la satisfacción con el trabajo, esta interrelación permite mejorar una posición de competitividad a la organización.

Uno de los modelos multidimensionales más populares ha sido el enunciado por Meyer y Allen (1993). Para estos autores, el compromiso se divide en tres componentes diferenciados:

- ✓ Compromiso afectivo
- ✓ Compromiso de continuación
- ✓ Compromiso normativo

El modelo de Allen y Meyer será descrito conforme a los siguientes aspectos: los antecedentes del modelo, las consecuencias y, por último, la encuesta utilizada para su construcción. Allen y Meyer (1993) identificaron como antecedentes del compromiso organizacional:

- a) Las experiencias del empleado con el resultado del trabajo, con las relaciones de trabajo, con su participación en la organización, con los beneficios recibidos y la justicia.
- b) La descripción de la función relacionada a cuestiones de antigüedad, conflictos y sobre carga de trabajo.
- c) Los contratos psicológicos compuestos por relaciones de cambios económicos y sociales.

La investigación desarrollada por Meyer et al, (2002) demuestra que los antecedentes que tienen correlación con los componentes de compromiso organizacional son:

Variables demográficas: en general tienen una correlación muy baja en relación a los componentes, la excepción se encuentra en la edad y en el nivel jerárquico de la organización que posee una correlación positiva.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

Experiencias en el trabajo: una correlación fuerte con el componente afectivo.

Alternativas y variables de inversión: presentan relaciones con el componente afectivo y normativo, a pesar de contrariar algunos estudios que encontraron también resultados con el componente instrumental.

Las consecuencias citadas por Allen y Meyer (1993) están asociadas a la preservación del empleo, reflejada por reducción de fluctuación o intenciones de fluctuar; al comportamiento productivo, por medio de asiduidad, desempeño y ciudadanía; al bienestar del empleado, manifestada por la salud física y psicológica, y por el progreso en la carrera.

### **1.3.1 Dimensiones del compromiso organizacional**

Existen distintos enfoques para el análisis del compromiso con la organización, en nuestros días se ha llegado a la conclusión de que el compromiso tiene tres caras, o en términos más técnicos tres dimensiones, lo cual no significa que existan tres variables distintas, sino que en realidad es una sola, pero con tres facetas.

Las tres dimensiones del compromiso organizacional son:

- ✓ Compromiso afectivo
- ✓ Compromiso continuo
- ✓ Compromiso normativo

El compromiso afectivo se define como el vínculo afectivo que un individuo siente hacia una organización, caracterizado por la identificación e implicación del individuo con la organización, así como el sentimiento de placer de formar parte de ella (Allen y Meyer, 1990; Meyer y Allen, 1997; O'Reilly y Chatman, 1986; cit. por Simo, 2008). Arciniega (2006) en el mismo sentido agrega que el compromiso organizacional afectivo consiste en la identificación psicológica del colaborador con los valores y filosofía de la empresa. Se caracteriza por tener una asociación

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

afectivo/emocional (Meyer y Allen 1997, cit. en Bohnenberger, 2005). Meyer y Allen señalaron que en el proceso de formación de tales lazos interviene la valoración que hace el empleado del apoyo y los beneficios recibidos por parte de la empresa. Si sus evaluaciones son positivas, comenzará a percibir los objetivos de la empresa como si fueran sus propios objetivos y deseará seguir perteneciendo a la misma porque la considera parte de su vida (Castro Solana, 2010).

Además refleja lealtad por afecto, un individuo con este tipo de compromiso trabaja en una organización porque le gusta, porque se siente cómodo en ella. Los individuos permanecerían en la organización porque así lo desean (Arciniega, 2006).

El compromiso continuo o de continuidad es aquel asociado a la necesidad de permanecer en la organización, se puede desarrollar como resultado de cualquier acción o evento que incremente el costo que representa abandonar la organización (Allen y Meyer, 1997, cit. en Marín Pérez, 2003), o la pérdida de beneficios resultado de las inversiones individuales realizadas en la organización que se perderían en caso de abandonarla (Allen y Meyer, 1990, cit. en Simo, 2008), donde el empleado reconozca que estos costos existen (Allen y Meyer, 1997 cit. en Marín Pérez, 2003). Es decir, que es aquel, construido sobre una base de relaciones de valor de alternativas de trabajo e inversiones que necesitan ser hechas (Bohnenberger, 2005).

Además, revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la empresa. La lealtad en este caso estaría dada por el hecho de que es poco probable que consiga un empleo que considere mejor en otro sitio. Los individuos permanecerían en la organización porque lo necesitan (Arciniega, 2006), más que por un deseo genuino (Castro Solana, 2010).

El compromiso normativo ha sido el último en introducirse y a su vez el menos

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

estudiado (Bergman, 2006 cit. en Simo, 2008), por lo tanto se cuenta con escasas evidencias empíricas que sustente sus basamentos teóricos (Córdoba Pírela, 2005).

La definición ha variado desde su aparición. Originalmente el compromiso normativo se basaba en las normas de fidelización organizativas y su internalización (Simo, 2008), sin una referencia específica a las presiones sociales asociadas a dicha lealtad (Meyer y Allen, 1997; cit. en Simo, 2008), como por ejemplo presiones de tipo cultural o familiar (Morrow, 1993, cit. en Simo, 2008). Más recientemente, esta obligación ha variado sustancialmente, aludiendo a la reciprocidad individuo-organización para obtener un beneficio mutuo (Meyer y Otros, 2002, cit. en Simo, 2008). Algunos de estos cambios se han reflejado en sucesivas revisiones en las escalas de medición (Meyer y Allen, 1991; Meyer y Otros, 1997).

En resumen, la naturaleza propia del compromiso normativo es la sensación por parte de los empleados de estar obligados, definiéndose como un vínculo con la organización debido a la obligación que siente el individuo dado que piensa que es lo correcto y lo que debe hacer (Bergman, 2006 cit. en Simo, 2008).

Al igual que el compromiso afectivo es de naturaleza emocional (Arciniega, 2006), un individuo que posee compromiso normativo es leal porque siente la obligación de serlo. El individuo permanecería en la organización porque siente que es su deber (Quiroga Aquinchay, 2007).

Este sentimiento de obligación a permanecer en la organización se debería al hecho de experimentar una sensación de deuda por haberle brindado una oportunidad y/o recompensa que fue intensamente valorada por la persona (Meyer y Allen 1997). Es lo que se conoce como teoría de la reciprocidad: quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral de retribuir al donante.

Desde un punto de vista teórico, el compromiso afectivo, normativo y de

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

continuidad abren distintos caminos que permiten que los individuos puedan vincularse con la organización (Bergman, 2006 cit. en Simo, 2008). Sin embargo, empíricamente no se ha apreciado una clara diferenciación entre el compromiso afectivo y el normativo (Bergman, 2006 cit. en Simo, 2008) produciéndose algunas críticas sobre la utilidad de un constructo tridimensional (Ko y Otros, 1997 cit. en Simo, 2008). Por otro lado, distintos análisis factoriales confirmatorios muestran que los ítems que permiten medir ambos compromisos son significativos (Dunham y Otros, 1994; Meyer y Otros, 1990, cit. en Simo, 2008), pero los factores latentes y los valores de las escalas tiende a estar correlacionados (Allen y Meyer, 1990; Ko y Otros, 1997; Meyer y Otros, 1993; Meyer y Otros, 2002 cit. en Simo, 2008). Variables individuales como la edad y la antigüedad suelen tener un efecto importante sobre el compromiso continuo, pero también influyen otros aspectos como el nivel educativo, o la capacitación recibida que es transferible a otra empresa y, desde luego, aspectos macroeconómicos como el estado del mercado laboral.

El trabajador que tiene un alto compromiso continuo, y que en los otros dos tipos mantiene un nivel bajo o moderado, tiende a manifestar estabilidad laboral, la cual puede ser puramente situacional. Por otra parte, su esfuerzo, dedicación y entrega al trabajo radican en alcanzar los niveles de “mínimos aceptables”; es decir, el trabajador sólo cumple con lo estrictamente necesario para seguir trabajando en la empresa y capitalizar sus inversiones, o bien, espera una mejora en las oportunidades externas para dejar la empresa.



### 1.3.2 Variables de compromiso organizacional

El estudio del compromiso organizacional, desde el punto de vista empresarial, lo compone el conocimiento de qué factores o variables los condicionan, para poder influir, en la medida de las posibilidades, en las mismas y al mismo tiempo, cuales son las consecuencias organizacionales de dicho constructo que condicionan de manera destacable el éxito o el fracaso.

Las variables antecedentes del compromiso son todas las acciones desarrolladas por la organización por medio de prácticas y características del individuo que pueden influenciar en el aumento o la disminución del compromiso, (ver tabla 1.1).

Tabla 1.1 Variables antecedentes del compromiso organizacional

Fuente. Grave de Peralta 2012

Grupo	Variable antecedente
<b>Variables relacionadas con el individuo (demográficas)</b>	Edad
	Sexo
	Nivel educativo
	Estado civil
	Antigüedad en la organización y el puesto
<b>Variables relacionadas con el trabajo desarrollado</b>	Variedad de tareas realizadas
	Autonomía en el trabajo
	Participación en la toma de decisiones en apoyo a la organización
	Antigüedad de roles
	Conflicto de roles
	Justicia interaccional
	Justicia distributiva
	Justicia procesal
Transferibilidad de habilidades	

Tabla 1.1 (continuación) Variables antecedentes del compromiso organizacional

Grupo	Variable antecedente
<b>Variables relacionadas con el trabajo desarrollado</b>	Justicia salarial
	Alternativas percibidas
	Relaciones con el líder
<b>Variables relacionadas con el grupo/organización</b>	El clima de trabajo
	Liderazgo transformador
	La cohesión dentro del grupo
	Valores éticos
	Sistemas de gestión de calidad total

En definitiva se acepta la existencia de multiplicidad de variables que pueden incidir sobre el compromiso organizativo, que van a condicionar su respuesta afectiva hacia los distintos aspectos del trabajo que desarrolla. Todas estas características, asociadas al puesto, la organización o el trabajador, determinarán en última instancia los umbrales del compromiso del individuo.

Las variables relacionadas con el individuo, han sido estudiadas su vínculo con el compromiso organizacional, según se muestra:

**Género:** Los estudios sobre compromiso organizacional no han mostrado un efecto claramente establecido en relación con el sexo de los empleados analizados, de forma que se pueden encontrar estudios que muestran que las mujeres están más comprometidas (Baugh, 1990), otros que demuestran lo contrario (Aranya et al., 1986) y, finalmente, otros que no encuentran diferencias significativas (Jacobsen, 2000). Más recientemente, en el trabajo de Ríos Manríquez et al. (2010) sobre la capacidad del *empowerment* como predictor del compromiso organizativo en las *Pymes* localizadas en el municipio de Celaya (México), resultó en unas mayores puntuaciones por parte del sexo femenino, lo

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

cual se explicaba al considerar las costumbres desarrolladas en la cultura organizacional expuestas por Robbins (2004).

Edad: El progresivo envejecimiento de la población (derivado, entre otros factores, del *baby-boom* posterior a la II Guerra Mundial) y los cambios continuos en la legislación laboral en materia de Seguridad Social (principalmente, el retraso de la edad de jubilación), conducen a la presencia de trabajadores cada vez con mayor edad que permanecen activos; lo cual ha convertido a la variable edad en objeto de una atención considerable, desde el punto de vista del compromiso organizativo.

Otro estudio realizado (Gallardo et al., 2007), muestran una forma gráfica de “U”, hasta la edad previa a la jubilación (> 60 años), donde se produce un nuevo descenso del compromiso. Así hasta los 30 años el compromiso es elevado, bajando a su mínimo entre los 30-39 años y escalando de manera progresiva hasta alcanzar su cota máxima entre los 50-59 años. La explicación podría venir del fuerte sentimiento de compromiso generado por el empleado con aquella compañía que le permite tener sus primeras experiencias laborales, para bajar cuando no se consiguen las expectativas creadas y finalmente, según la teoría de acomodación, cuando los empleados de más edad llevan un tiempo en el puesto, tienden a ajustar sus valores laborales a sus condiciones de trabajo reales, de lo que resulta un compromiso superior, hasta la edad próxima a la jubilación donde el descenso en la importancia de la tarea asignada, vuelve a reducirlo de manera importante.

Nivel educativo: Cuando analizamos el compromiso organizativo, algunos análisis recientes (Ríos Manríquez et al., 2010) encontraron que ambas variables (nivel educativo y compromiso) disminuyen conforme dicho nivel se incrementa en los empleados y, por el contrario, aumenta donde es menor dicho nivel. Con base en estos resultados, estos autores infieren que conforme los empleados incrementan

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

sus conocimientos, aumenta la libertad, independencia y seguridad de sí mismos para generar la búsqueda de alternativas de trabajo en otras organizaciones que satisfagan sus requerimientos. Sobre este último aspecto el estudio de Mathieu y Zajac (1990) determina que la percepción de la competencia personal es un elemento que hace depender en mayor o menor medida la seguridad en las capacidades y posibilidades del miembro de la organización. Por consiguiente, la percepción de la competencia personal en uno mismo puede ocasionar que el miembro de la organización sea materialmente menos dependiente de ella en la medida en que su seguridad sea mayor. Esta circunstancia fomenta una tendencia a una determinada dimensión del compromiso.

Antigüedad: Según Baron y Greenber (1995, cit. por Cardozo y Goncalvez, 1998), reportan que las personas que tienen más tiempo en la organización están más comprometidos que aquellos que tienen poco tiempo en la misma. En el mismo sentido investigaciones realizadas por Morris y Sherman (1990; cit. por Durrengo y Echeverría, 1997) informaron que los empleados más antiguos con menos grado de educación y con un alto sentido de competencia tenían altos niveles de compromiso organizacional.

Parece natural que en la medida que el periodo dentro de la empresa es mayor, la posibilidad de desarrollar altos niveles especialmente de compromiso afectivo se incrementan, de hecho, Guzley (1992, cit. en Córdoba Pírela, 2004) plantea que el compromiso es más sólido cuando es resultado de la paulatina implicación del individuo con su entorno laboral.

Diversas investigaciones indican una relación positiva entre la antigüedad y el compromiso que podría explicarse por las siguientes razones (Marín Pérez, 2003):

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

- ✓ Los empleados que requieren adquirir experiencias para desempeñar un cargo determinado al permanecer mucho tiempo en la organización tienden a desarrollar con la misma, una vinculación positiva (Allen y Meyer, 1997).
- ✓ Puede suponerse que en la organización permanecen largo tiempo solo aquellos trabajadores que logran desarrollar compromiso con la misma y aquellos que no lo logran se marchan a través del tiempo (Meyer y Allen, 1997).
- ✓ Aquellos trabajadores que permanecen más tiempo en una organización, tienden a desarrollar y adquirir un mayor número de inversiones (Mathieu y Zajac, 1990).

Sin embargo explican Steven, Beyer y Tricel (1999); cit. por Durrengo y Echeverría, 1997) que si bien encontraron que el número de años que los trabajadores han estado en la organización y el alcance de su identificación con el trabajo, están positivamente relacionados con el compromiso, hay que considerar el número de años que los trabajadores han estado en la misma posición y si estos están más favorablemente dispuestos al cambio, ya que se asociaría negativamente con el compromiso.

También Mathieu y Zajac (1990 cit. por Meyer y Allen, 1997) encontraron que la conexión entre compromiso y antigüedad aunque tiene forma positiva, es muy débil. Por su parte Meyer y Allen (1997) consideran que la posible relación entre ambas variables puede ser producto de la edad del trabajador o resultado de la diversidad de vivencias que se van experimentando cuando se permanece en una misma empresa por mucho tiempo (Allen y Meyer, 1993 cit. por Meyer y Allen 1997).

Las variables consecuentes del compromiso son los resultados esperados de individuos comprometidos reflejados en actitudes, comportamientos o acciones que tienen una relación directa o indirecta en la actuación organizacional. Se

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

puede clasificar las investigaciones desarrolladas en torno a dos grupos principales: efectos sobre la intención de abandono y la intención futura de abandono.

El primer grupo de relaciones ha sido ampliamente analizado como parte fundamental de la definición del compromiso (Allen, 1993; Cohen, 1993; Dunhan, et al, 1994; Mathieu y Zajac, 1990; Mowday y Steers, 1979; Oliver, 1990; O'Reilly, Chatman, Cadwill, 1991; Porter, Steers, 1977; Powell y Meyer, 2004; Mowday, 1974). Los estudios demuestran una fuerte relación negativa con respecto al compromiso afectivo, seguido por el normativo y finalmente el continuo. Sin embargo en relación a las percepciones individuales con respecto a la intención futura de abandono de la organización se produce discrepancias en los resultados en relación al compromiso continuo (Powell y Meyer, 2004).

Dentro de las variables consecuentes del compromiso organizacional se encuentran:

- ✓ Productividad y desempeño laboral: Una organización es productiva si alcanza sus metas y si hace esto transfiriendo insumos al producto al costo más bajo posible. Como tal, la productividad implica una preocupación tanto por la eficacia como por la eficiencia. La productividad también puede verse desde la perspectiva del empleado individual. Por su parte, el desempeño laboral se describe según la relación existente entre la cantidad de trabajo (realizado con una determinada calidad) y el tiempo empleado en realizarlo. Estos dos aspectos definen el rendimiento en términos generales.
- ✓ Ausentismo: Se entiende en relación con el tiempo de trabajo perdido a consecuencia de retrasos o ausencia del puesto de trabajo por enfermedad común, profesional o accidente laboral. Obviamente, es difícil que una organización opere bien y alcance sus objetivos si los empleados no llegan a sus puestos. El flujo de trabajo se interrumpe, y es frecuente que tengan que

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

retrasarse decisiones importantes. Niveles de ausentismo más allá del rango normal producen efectos directos en la eficacia y eficiencia de cualquier organización.

En el estudio de Juaneda Ayensa y González Menorca (2007) el ausentismo se presenta solamente como consecuencia evidente del compromiso afectivo (con el que está relacionado de manera negativa), mientras que las otras dos dimensiones del modelo de Allen y Meyer (continuidad y normativo), muestran una relación débil o próxima a cero.

Intención de abandono y fluctuación: La rotación es el retiro permanente de una organización que puede ser voluntario o involuntario. Una tasa de rotación elevada da como resultados costos más altos de reclutamiento, selección y capacitación. Además, una tasa elevada de rotación interrumpe las operaciones eficientes de una organización cuando el personal preparado y experimentado se va y hay que encontrar sustitutos y prepararlos para que ocupen puestos de responsabilidad (Robbins y Judge, 2009).

Las variables mencionadas anteriormente entre otras que pueden medir resultados esperados de individuos comprometidos, deben ser analizadas en cada organización por ser el compromiso organizacional, un constructo basado en aspectos socios psicológicos, enfocados hacia la parte afectiva del individuo.

Para efectuar los análisis del grado de influencia de estas variables sobre el nivel de compromiso se pueden emplear las siguientes técnicas estadísticas: la técnica de análisis de la varianza, junto con la regresión simple para determinar una posible relación entre varias variables independientes y el compromiso organizativo.

#### **1.4 Métodos y procedimientos para el estudio del compromiso organizacional**

Existen varios métodos y procedimientos para el estudio del compromiso organizacional. Dentro de los métodos más usados en las investigaciones sociales se encuentran: las encuestas, cuestionarios, entrevista, observación, tormentas de ideas y método comparativo.

Las encuestas pueden ser definidas “como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra puede ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población” (Grande y Abascar, 2005).

Los cuestionarios son una serie de preguntas ordenadas, que buscan obtener información de parte de quien responde, para servir a quien pregunta o a ambas partes, son utilizadas muchas veces como técnica de evaluación o guía de investigación o también para efectuar encuestas, donde se interroga sobre determinadas “cuestiones” que se quiere averiguar. Son muy utilizados en el ámbito educativo, en la psicología, en la sociología y en estudios de mercado.

La entrevista de investigación social, es un método efectivo en el estudio del compromiso organizativo para la evaluación y análisis de los resultados que se han obtenido con el uso de otros instrumentos, ya que permite integrar el resto de los métodos y brinda la posibilidad de intercambiar directamente con expertos o personas involucradas en el estudio, de observar, valorar, comprobar y cruzar la información, así como de conocer la historia de su vida, los aspectos que resultan significativos para él y valorar los indicadores cualitativos fundamentales de su personalidad. Las entrevistas de investigación social pueden ser:



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

- ✓ Estructurada: consiste en realizar preguntas estudiadas y bien definidas, cuyas respuestas pueden ser abiertas, donde el entrevistado responde libremente a las preguntas realizadas por el entrevistador y cerradas, donde el entrevistado elige entre una serie predefinida de respuestas.
- ✓ No estructurada: todas las preguntas y respuestas son libres.
- ✓ Mixta: se puede proceder intercalando ambas formas.

La observación: es un método primitivo y poco objetivo pero puede servir de base para realizar un planteamiento previo de la situación y detectar síntomas de bajos niveles de satisfacción y/o compromiso (malas contestaciones, disputas, quejas, pérdidas de tiempo) . Igualmente puede servir para seleccionar aquellas áreas o departamentos donde incidir posteriormente en una investigación más profunda.

La tormenta de ideas es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado, además nos permite plantear los problemas existentes, sus posibles causas y plantear soluciones alternativas, ¿Cómo se aplica?

- ✓ Se define el tema o problema
- ✓ Se emiten ideas libremente (sin extraer conclusiones en esta etapa)
- ✓ Se listan las ideas
- ✓ Se analizan, evalúan y organizan las mismas

Los métodos comparativos pretenden conocer la situación respecto a los constructos estudiados por parte del empleado, a través de análisis comparativos o correlacionados de las condiciones en que éstas se desarrollan y sus efectos sobre ausentismo o inestabilidad laboral o variables individuales del trabajador (nivel educativo, sexo, edad, etc.).

#### **1.4.1 El cuestionario como método para el estudio del compromiso organizacional**

El principal método que se utiliza en la medición del nivel de compromiso organizacional es el cuestionario. Dada la diversidad de modelos, también cada grupo de ellos presenta una serie de escalas de medida del constructo objeto de estudio. A continuación veremos de manera detallada los principales cuestionarios utilizados en alguna de estas visiones.

##### **1. Cuestionario de Porter (1974)**

Se expresó anteriormente que el origen del estudio del compromiso organizacional se puede establecer en el trabajo de Porter et al., (1974) y Mowday et al. (1982). Para estos autores, el constructo tenía un carácter unidimensional (identificado con el compromiso afectivo del modelo de Meyer y Allen).

El citado instrumento de medida es conocido con las abreviaturas OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) o cuestionario de Porter et al., (1974), consistía en 18 ítems que confluían en un único factor según los primeros análisis factoriales y luego de varios estudios pasó a 15 ítems.

##### **2. Cuestionario de Allen y Meyer (1993)**

Desde el punto de vista conceptual se ha definido, analizado y relacionado entre sí las tres dimensiones del modelo de Allen y Meyer, por lo que con este punto de partida, se puede estudiar el contenido y evolución de uno de los principales instrumentos utilizados en la medición del compromiso organizativo, el cuestionario de Allen y Meyer. El modelo fue probado por primera vez en 1990 y consta de 24 preguntas divididas en tres grupos, de 8 preguntas correspondientes a cada una de las tres dimensiones de éste. En 1993 fue mejorado, siendo reducido a 18 cuestiones (ver tabla 1.2).

En relación con su validación, podemos destacar entre otras, la realizada por Meyer et al., (1998), a partir de los antecedentes y consecuencias del compromiso

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

organizativo. Por su parte, Clugston (2000) consideró el modelo para hacer la asociación entre compromiso organizacional, la satisfacción en el trabajo y las intenciones de fluctuación. La adecuación de la encuesta para otras realidades, en especial, otros países fueron recomendada por Meyer y Allen (1997) y Sá y Diniz (1999).

Tabla 1.2 Cuestionario de Allen y Meyer (1993)

Fuente. Adaptado del cuestionario de Meyer y Allen (1997: 118-119)

No	Preguntas
1	1. Si yo no hubiese puesto tanto de mi mismo en la empresa, consideraría trabajar en otra parte
2	2. Aunque resultara ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a la empresa ahora
3	3. Si deseara renunciar a la Empresa en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas
4	4. Permanecer en esta empresa actualmente, es un asunto tanto de necesidad como de deseo
5	5. Si renunciara a esta empresa, pienso que tendría muy pocas alternativas
6	6. Me facilitaría las cosas seguir trabajando en esta empresa el resto de mí vida
7	7. Me sentiría culpable si renunciara a esta empresa en este momento
8	8. Esta empresa merece mi lealtad

Tabla 1.2 (continuación) Cuestionario de Allen y Meyer (1993)

Fuente. Adaptado del cuestionario de Meyer y Allen (1997: 118-119)

No	Preguntas
9	Realmente siento los problemas de la Empresa como propios
10	Yo no siento ninguna obligación de permanecer con mí director actual
11	Yo no renunciaría a la Empresa ahora, porque me siento en obligación con la gente que trabaja actualmente en ella
12	Esta Empresa significa mucho para mi en lo personal
13	Le debo muchísimo a mi Empresa
14	No me siento como parte de la familia en mi Empresa
15	No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mí Empresa
16	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta Empresa sería la escasez de alternativas
17	Sería muy difícil para mí en este momento dejar la Empresa, incluso si lo deseara
18	No me siento emocionalmente vinculado a esta Empresa

El autor coincide con el modelo multidimensional de Meyer y Allen ya que reposa en tres dimensiones o caminos que permiten a los individuos vincularse a las organizaciones (Simo, 2008), conciben el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación del empleado con su organización y que tiene implicancias en su decisión de mantener o no su condición de miembro de esa organización (Castro Solana, 2010). En síntesis, el compromiso organizacional queda esbozado como un constructo multidimensional en cuyo estudio debe tomarse a consideración cada una de sus tres dimensiones, pues no deben ser confundidos como tipologías que se excluyen unas a otras, ya que los trabajos los presentan en forma natural y simultánea durante su relación laboral. Por tanto si

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

se desea conocer o definir el comportamiento organizacional de un individuo se habrá de tomar en cuenta esta complejidad (Córdoba Pírela, 2005).

En la tabla 1.3 se expone un resumen de los métodos utilizados en diversas investigaciones del compromiso organizacional. Uno de los principales inconvenientes es la utilización de distintas escalas de medición del compromiso organizativo, por lo que los resultados no son comparables entre los estudios realizados. Otro de los problemas presentados es la multitud de variables y diferentes anotaciones que aparecen en las distintas investigaciones, generando una mayor confusión.

Tabla 1.3 Métodos utilizados en las investigaciones

Fuente. Grave de Peralta 2012

AUTORES	ESCALA	VARIABLES	RESULTADOS
Porter et al (1974)	OCQ (15 ítems)	Satisfacción (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)	El involucramiento de trabajo, la satisfacción de carrera, la satisfacción en el trabajo	Relación positiva con el involucramiento de trabajo y en menor grado con la satisfacción de carrera
Sager y Johnston 1989	OCQ (15 ítems)	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 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

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

Tabla 1.3 (continuación) Métodos utilizados en las investigaciones

Fuente. Grave de Peralta 2012

AUTORES	ESCALA	VARIABLES	RESULTADOS
Bayona, Goñi, Madorrán (1999)	OCQ (9 ítems) Cont. Allen y Meyer 1990	<p>Variables individuales: edad, sexo, estado civil, número de hijos, habilidades individuales, antigüedad en la organización, antigüedad en el puesto y estabilidad</p> <p>Variables del trabajo: autonomía, enriquecimiento del trabajo, oportunidades de promoción percibidas y satisfacción con el trabajo (investigación y docencia)</p> <p>Variables del grupo: clima de trabajo</p>	<p>Los principales resultados del estudio son: Compromiso actitudinal correlaciona significativa y positivamente con clima, autonomía, satisfacción docente, participación decisiones, número de hijos, oportunidad de promoción, participación en la gestión y edad.</p> <p>Compromiso continuo correlaciona negativamente con: satisfacción en la investigación, habilidades individuales, edad, participación en la gestión y número de hijos</p>

#### 1.4.2 Procedimientos para el estudio de compromiso organizacional

De la revisión bibliográfica revisada se puede observar que generalmente los autores toman como referencia el modelo multidimensional para realizar los estudios e investigaciones de compromiso organizacional, y a partir de este, se elaboran los procedimientos. Tienen en común por lo general: el análisis de variables antecedentes, se aplica un método para determinar el compromiso organizacional y se analiza las variables consecuentes. Y como diferencias fundamentales: la cantidad de dimensiones, el cual define si el modelo es unidimensional o multidimensional, las distintas cantidades y cualidades de variables antecedentes y de consecuencias, según el interés en la investigación, y por el método que se utilice para determinar el compromiso organizacional, pueden ser entre otros, los cuestionarios de Porter et al., (1974) y de Allen y Meyer (1993).

### **1.4.3 Ventajas y dificultades de los modelos del compromiso organizacional**

Los modelos del compromiso organizacional, han sido la base para los procedimientos utilizados, los cuales tienen en común generalmente: la aplicación de un método o cuestionario para determinar el nivel de compromiso organizacional, el análisis y relación de las variables antecedentes y consecuentes con el compromiso, permitiendo a la organización conocer en que estado se encuentra y tomar las acciones correspondientes, de ahí las ventajas que tienen los modelos y procedimientos de manera general, pero la dificultad consiste, según el análisis de la bibliografía nacional e internacional revisada, en la carencia de una definición de compromiso organizacional que se adapte a las condiciones de nuestro país, insuficiencia de las herramientas e instrumentos propuestos para evaluar los aspectos sociales, los cuales en nuestro medio ejercen una fuerte influencia en el medio laboral y por ende en el compromiso organizacional y por último que no se incluyen indicadores y/o herramientas para el seguimiento y la mejora.

### **1.5 Problemática actual para determinar el nivel de compromiso en EMCOMED Holguín**

EMCOMED es una empresa en perfeccionamiento empresarial, con buenos sistemas de pago; sistemas de estimulación al trabajo en divisas y moneda nacional y otros beneficios (alimentación, aseo, transporte, vestuario), con buenas condiciones para el desarrollo del trabajo. A pesar de ser una de las organizaciones, donde mayor bienestar se les brinda a sus trabajadores en el territorio, existen problemas con la fluctuación laboral, lo cual ha sido objeto de estudio desde el año 2008. La dirección de la entidad ha influido en la mejora de este indicador, pero afronta dificultades para resolver los problemas que tiene con la fluctuación laboral, considerado por los estudiosos del tema una de las variables consecuentes del compromiso organizacional, que además afectan el

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
[www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)

buen desempeño de la organización y la reducción de los costos asociados a los mismos. Por todo lo expresado se requiere de la determinación y evaluación del compromiso para a partir de ello poder influir en el estado de la fluctuación y establecer las medidas correspondientes para su mejora.



## **CAPÍTULO II: APLICACIÓN PARCIAL DE UN PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EMCOMED HOLGUÍN**

### **Introducción**

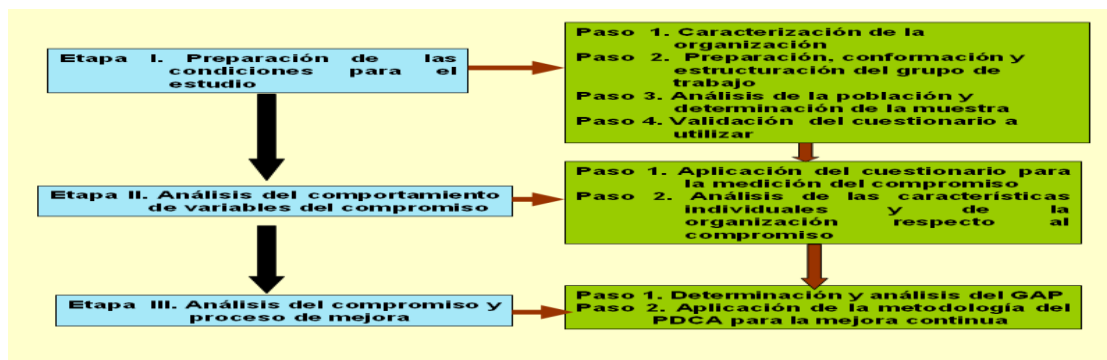
Para abordar la problemática presente en EMCOMED Holguín relacionada con la fluctuación laboral, en este capítulo se pretende desarrollar una aplicación parcial del "Procedimiento para la determinación, evaluación y seguimiento del nivel de compromiso organizacional de los trabajadores de cadena suministro en Cervecería Bucanero S.A" planteado por Grave de Peralta (2012) ), ver figura 2.1.

Para el desarrollo de esta herramienta se tendrán en cuenta solo las etapas I y II, ya que son las que se requieren para el diagnóstico del compromiso organizacional, la tercera etapa se relaciona con el proceso de mejora que será abarcada en otras investigaciones.

### **2.1 Procedimiento para el diagnóstico del compromiso organizacional en EMCOMED Holguín.**

Figura 2.1 Etapas y pasos del Procedimiento para la determinación, evaluación y seguimiento del nivel de compromiso organizacional de los trabajadores de cadena suministro en Cervecería Bucanero S.A

Fuente. Grave de Peralta (2012)



## **Etapa I. Preparación de las condiciones para el estudio**

Objetivo: caracterización de la entidad, realizar los análisis correspondientes sobre la población a seleccionar, así como la determinación de su muestra para la aplicación de los instrumentos que se requieran. En esta etapa es importante validar el cuestionario de medición para que responda a las características específicas del lugar donde se realiza el estudio.

### **I.1 Caracterización de la organización**

#### **Tareas**

1. Se realiza la caracterización de la entidad objeto de estudio y/o de las áreas implicadas en el proceso, ya que se brindan aspectos importantes para el desarrollo del procedimiento.
2. Se recomienda que la periodicidad del estudio sea una vez al año, o proponer su realización a partir de que la alta dirección y su dirección obtengan el consenso de que se percibe un deterioro del compromiso.

### **I.2 Preparación, conformación y estructuración del grupo de trabajo**

#### **Tareas**

1. Preparación de las actividades necesarias para que el estudio se realice y lograr que el personal quede involucrado en el proceso.
2. Creación del grupo de trabajo, denominado también grupo de expertos, el que se recomienda cuente con una membresía entre 7 y 10 personas, de acuerdo al tamaño y complejidad estructural de la organización.
3. Selección y entrenamiento del grupo de expertos en función de la complejidad, características del trabajo que desarrollan y el nivel de confianza que se debe obtener.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

4. Determinación del coeficiente de competencia promedio de los expertos seleccionados.
5. Se definen las responsabilidades del grupo de expertos los que tienen la facultad de analizar, evaluar y decidir las técnicas y el cuestionario a aplicar en el procedimiento.

### **I.3 Análisis de la población y determinación de la muestra**

#### **Tareas**

1. Realizar un análisis de la población atendiendo a su heterogeneidad.
2. Selección del tamaño de la muestra (**n**): Se utilizan varios procedimientos dentro de ellos se encuentran: curvas, fórmulas y tablas, debe tenerse en cuenta que cuando el número de elementos de la población es suficientemente grande es recomendable que la muestra sea, al menos el 10 % del total de la población. Para las investigaciones sociales se debe emplear el 10% de los elementos de la población, aunque otros sostienen que lo correcto es un 20%. De cualquier modo, el tamaño de la muestra debe dar la posibilidad de realizar una correcta observación de sus elementos, y en tal sentido debe incluir un número óptimo y mínimo de los elementos de la población, es decir, debe ser lo más grande que sea posible.
3. Estimar el nivel de confianza y el error de estimación, frecuentemente se opta por un nivel de confianza del 95 %, y un error de estimación máximo de un 5 %.

#### **I.4 Validación del cuestionario a utilizar**

El cuestionario Allen y Meyer (1993) a utilizar es multidimensional, consta de 18 ítems, divididos en tres grupos de seis preguntas cada uno, donde cada grupo mide una dimensión de compromiso (afectivo, continuidad y normativo). El encuestado ha de indicar su grado de acuerdo o desacuerdo en una escala de Likert de siete puntos. Las puntuaciones obtenidas con las respuestas de estos ítems se suman y se calcula su media por tipo de compromiso de tal forma que cuanto mayor sea el resultado obtenido se entiende que el grado de compromiso organizativo del individuo es superior. No obstante, existen seis ítems (1, 10, 14, 15, 16 y 18) cuyo enunciado está redactado de forma negativa, por lo que es necesario invertir su escala a la hora de calcular la media de las puntuaciones.

La escala utilizada para el análisis de las respuestas a las preguntas que forman parte del cuestionario es la siguiente:

#### **Código de Respuestas**

✓	Totalmente en desacuerdo	1
✓	Muy en desacuerdo	2
✓	En desacuerdo	3
✓	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
✓	De acuerdo	5
✓	Muy de acuerdo	6
✓	Totalmente de acuerdo	7

## **Tareas**

1. Realizar una ronda con los expertos, donde se les facilita la lista de preguntas contenidas en el cuestionario para buscar el consenso de su adaptación a las condiciones de la organización. En la lista se les sugiere marcar su criterio con **Si**, si están de acuerdo con los enfoques propuestos y en caso de no estarlo que las marquen con **No**.
2. Analizar las propuestas de los expertos con el método Delphi. Se escogen las preguntas, cuya puntuación sea superior a 60, lo que implica que se logra el nivel de concordancia que se requiere para proceder con la aplicación del cuestionario en la forma propuesta.

## **Etapa II. Análisis del comportamiento de las variables del compromiso**

Objetivo: Lograr la medición del constructo como eje metodológico de este estudio y determinar las relaciones con las variables antecedentes y consecuentes.

### **II.1 Aplicación del cuestionario para la medición del compromiso**

#### **Tareas**

1. Crear un clima favorable para la aplicación del cuestionario, se debe explicar previamente que la finalidad del cuestionario es para la determinación del compromiso organizacional, donde se garantiza el anonimato.
2. Si la aplicación es colectiva, conviene no formar grupos grandes superiores a 15 personas a fin de posibilitar una mejor conducción del grupo y una atención individualizada de preguntas o dudas y en definitiva, aumentar la validez de la prueba.
3. Recoger información sobre variables influyentes de edad, sexo, antigüedad, nivel escolar o cuanto elemento a estudiar sea necesario.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

4. Procesamiento de los resultados a través de una matriz de m x n, (elementos vs. respuesta), según las puntuaciones asignadas por los sujetos en sus respuestas.
5. Detectar las respuestas fuera de rango, valorar su significación para el estudio y tomar decisiones sobre su inclusión o exclusión.
6. Establecer los rangos para la evaluación del compromiso organizacional.
7. Determinación del compromiso Individual. Se expresa en el producto de la sumatoria del total de puntos otorgados a cada respuesta de compromiso entre la cantidad de ítems. Se recomienda evaluar el comportamiento estadístico del resumen de las respuestas dadas a cada una de las 18 preguntas.

**$\Sigma Tpcp$**

**CI =** -----

**CI:** compromiso individual

**Cp**

**Cp:** ítems

**Tpcp:** total de puntos otorgados a cada respuesta de compromiso

8. Determinación del compromiso organizacional. Se expresa en el producto de la sumatoria del total de puntos otorgados a cada respuesta de compromiso de todos los sujetos de la población entre la cantidad de ítems por el número de elementos de la población.

**$\Sigma [ Tpcpts ]$**

**N:** número de elementos de la

población

**CO=** -----

**Cp:** ítems **CO:** compromiso organizacional

**[ (N) ( Cp) ]**

**Tpcpts:** total de puntos otorgados a cada respuesta de compromiso de todos los individuos

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

**Para el análisis del compromiso organizacional debe tenerse en cuenta lo siguiente:**

- ✓ Un alto nivel de compromiso se equipara a totalmente de acuerdo y quiere decir que los empleados estarán motivados para oír, comprender y responder a las comunicaciones de la dirección respecto a los cambios en las demandas del entorno con sus implicaciones en salarios, prácticas de trabajo y requisitos de competencia.
  - ✓ La obtención de altos valores, no significa que todo esté bien o que este no deba ser tomado en consideración en la redacción de las acciones correctivas, estamos frente a un fenómeno subjetivo y dependiente de las condiciones objetivas en que se hace la medición de la muestra seleccionada y que en última instancia depende del individuo y sus expectativas y/o percepciones sobre el tema, atendiendo a ello se requiere dar el próximo paso.
- 9.** Realizar entrevistas a los jefes o personal que se requiera, con el objetivo de recoger opiniones para aclarar aspectos dudosos; o cualquier resultado que aparentemente resulte contradictorio en los resultados obtenidos.

**II.2 Análisis de las características individuales y de la organización respecto al compromiso**

**II.2.1 Variables antecedentes (características individuales sociodemográficas) Tareas**

1. Presentar una tabla con los principales datos según las características sociodemográficas para los análisis posteriores de las relaciones con el compromiso.
2. Analizar con técnicas estadísticas la relación de las características individuales sociodemográfica con el compromiso organizacional.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

3. Aplicar técnica de análisis de correlación simple de las variables, asumiendo el nivel de compromiso como variable dependiente y de la organización como independiente, lo cual permite actuar sobre las causas que afectan o favorecen el nivel de compromiso organizacional.

### **II.2.2 Variables consecuentes (características de la organización)**

#### **Tareas**

1. Presentar una tabla con el comportamiento del resultado de las variables (ausentismo, productividad, desempeño y fluctuación), en el periodo que se evalúa el compromiso organizacional.
2. Analizar con técnicas estadísticas la relación de cada una de las variables, respecto a los valores obtenidos del nivel compromiso individual, para analizar los totales de unas respecto al compromiso del área objeto de estudio.

Existen paquetes de programas para las diferentes versiones de Windows que facilitan el cumplimiento de las tareas relacionadas anteriormente, entre los que se encuentran SPSS versión 19.0 y Statgraphics Plus 5.1 entre otros.



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

## **2.2 Aplicación parcial de un procedimiento para el diagnóstico del compromiso organizacional en EMCOMED Holguín**

### **Etapa I. Preparación de las condiciones para el estudio**

#### **I.1 Caracterización de la organización**

EMCOMED Holguín (Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos) perteneciente a la OSDE BioCubaFarma subordinada al Consejo de Ministro, es la única entidad destinada a esta actividad en el país. Surge el 1ro de Julio del año 2001, con el nombre de FARMACUBA cuyo objeto social era la importación, exportación y comercialización de medicamentos. En el año 2006 se reestructura la empresa debido al alto nivel de operaciones que tenía, quedando FARMACUBA con la importación y exportación y EMCOMED a cargo de la comercialización y distribución de medicamentos.

La unidad empresarial de base comercializadora y distribuidora mayorista de medicamentos (UEB Holguín), domicilio legal en vía de acceso a la Loma del Frayle No. 8 y carretera central Holguín; subordinada a la empresa EMCOMED, se dedica el almacenamiento, distribución y comercialización mayorista a las entidades de salud, FAR, MININT y otras empresas de medicamentos de producción nacional e importados, materias primas, reactivos químicos, medios de diagnóstico, artículos ópticos, dentales, productos químicos, material higiénico sanitario, suplementos nutricionales, narcóticos, alcohol de uso médico, material para banco de sangre y recientemente incorporados, productos asépticos y utensilios médicos de uso domiciliario.

EMCOMED Holguín posee dos almacenes, uno ubicado en Holguín y el otro en Mayarí. Desde Holguín se distribuye a 15 hospitales, 37 policlínicos, 133 farmacias y 146 instituciones de salud; ubicados en los municipios de Calixto García, Cueto, Antilla, Rafael Freyre, Urbano Noris, Banes, Gibara, Báguanos, Cacocúm y Holguín, en el almacén de Mayarí se distribuye a 7 hospitales, 9

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

policlínicos, 49 farmacias, y 88 instituciones de salud; ubicados en los municipios de Frank País, Moa, Sagua y Mayarí.

La empresa comercializadora y distribuidora de medicamentos EMCOMED Holguín reviste una relevante importancia en el contexto social, constituyendo un pilar fundamental para elevar la vitalidad de nuestro pueblo. La empresa tiene como misión satisfacer las demandas de medicamentos mediante la distribución y comercialización a todas las instituciones de la salud.

#### Visión

Lograr servicios de excelencia en la distribución y comercialización mayorista de medicamentos.

Esta proporciona el marco de referencia para establecer y revisar los objetivos y las metas con el propósito de mejorar continuamente el sistema implantado conforme a las NC ISO 9001, NC ISO 14001 y NC 18001 y constituir la base para lograr altos resultados en la calidad, la prevención de riesgos y la protección del medio ambiente, la misma es revisada anualmente para asegurar que siga siendo pertinente y apropiada para la organización.

De igual forma se encuentran definidos los objetivos generales, siendo los siguientes:

- 1-Garantizar el nivel de conformidad de las partes interesadas.
- 2-Avalar el sistema integrado de gestión. (Calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo en correspondencia con la NC ISO 9001:2008, NC ISO 14001:2004 y la NC ISO 18001: 2005.
- 3- Mantener las competencias necesarias del 100% de nuestros trabajadores
- 5- Promover la disminución de los riesgos intolerables y aspectos ambientales significativos al medio ambiente, salud y seguridad.
- 6- Asegurar la disminución de los accidentes de trabajo.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

7- Mantener y mejorar continuamente el sistema obteniendo logros satisfactorios en la aplicación del enfoque de procesos.

En cada proceso identificado para la gestión, a través de sus indicadores específicos de medición, se establecen los objetivos específicos que permitirán la evaluación de la efectividad del sistema, a partir de la desagregación de los objetivos generales previamente mencionados.

#### Principales características de los recursos humanos

EMCOMED Holguín posee una plantilla aprobada de 281 trabajadores y se encuentra cubierta al 98.5%, lo que representa 277 trabajadores. La plantilla física es de 285 trabajadores, ya que existen 8 contratos determinados para cubrir trabajadores ausentes, el desglose se por categoría ocupacional se muestra en la tabla 2.1.

Tabla 2.1 Distribución de la plantilla, según la categoría ocupacional

Fuente. Elaboración propia

<b>Categoría Ocupacional</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
<b>Dirigentes</b>	<b>13</b>	<b>4.5</b>
<b>Técnicos</b>	<b>104</b>	<b>36.5</b>
<b>Administrativos</b>	<b>1</b>	<b>0.4</b>
<b>Servicios</b>	<b>36</b>	<b>12.6</b>
<b>Operarios</b>	<b>131</b>	<b>46</b>
<b>Total</b>	<b>285</b>	<b>100</b>

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

La distribución de plantilla según el sexo y el nivel educacional es la siguiente:

Tabla 2.2 Distribución de la plantilla por sexo y nivel educacional

Fuente. Elaboración propia

<b>Categoría ocupacional</b>	<b>Mujeres</b>	<b>%</b>	<b>Hombres</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>
Dirigente	<b>2</b>	2.0	<b>11</b>	6.0	<b>13</b>
Técnico	<b>72</b>	70.6	<b>32</b>	17.5	<b>104</b>
Administrativo	<b>1</b>	1.0	<b>0</b>	0.0	<b>1</b>
Servicio	<b>13</b>	12.7	<b>23</b>	12.6	<b>36</b>
Operario	<b>14</b>	13.7	<b>117</b>	63.9	<b>131</b>
<b>Total</b>	<b>102</b>	100.0	<b>183</b>	100.0	<b>285</b>

## I.2 Preparación, conformación y estructuración del grupo de trabajo

Para desarrollar este paso se realizó una reunión con el consejo de dirección de la entidad donde se le explicó el objetivo del diagnóstico, así como la importancia de los resultados que se alcanzarán con la aplicación del mismo. Partiendo de esta valoración se solicitó por parte de los factores que se realizara el estudio en el proceso de operaciones (áreas de recepción, fraccionamiento y expedición) por la gran significación que tiene este en el proceso de distribución de los medicamentos

### Tareas

Para la conformación del estudio se realizó un encuentro con los trabajadores de las áreas involucradas y la dirección del sindicato, donde se les explicó el objetivo de la investigación así como la necesidad de su colaboración en este proceso. Se acordó desarrollar las técnicas en el salón de reuniones.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

Se creó el grupo de expertos formado por 10 miembros, el mismo estuvo conformado por especialistas en gestión de recursos humanos y otros acorde al papel que desempeñan en la organización. La selección de los expertos se llevó a cabo en función de la complejidad, características del trabajo que desarrollan y el nivel de confianza que se debe obtener y para ello se analizaron sus expedientes laborales, las responsabilidades desempeñadas, cursos y superación recibida, años de experiencia en la profesión y su especialidad de graduación (ver anexo 1).

En el proceso de asesoría al grupo de expertos se llevaron a cabo acciones de capacitación que tenían como objetivo específico la familiarización de los integrantes con el tema, para posteriormente ser sometidos a un entrenamiento más profundo en cuanto al procedimiento metodológico propuesto, teniéndose en cuenta los métodos y modelos a utilizar para la determinación y evaluación del compromiso organizacional, además de técnicas de trabajo en grupo, recopilación de información y de consenso, aparejado a esto se logró la necesaria sensibilización y el comprometimiento del equipo de trabajo con la labor a desempeñar.

Se determina el coeficiente de competencia promedio de los expertos seleccionados, donde se obtiene un KC de 0.82, considerando sus competencias como validas por lo que se escogen a todos los candidatos, (ver anexos 3).

Se definió las responsabilidades del grupo de expertos, los que tienen la facultad de analizar, evaluar y decidir las técnicas y cuestionario a aplicar en el procedimiento.

### **I.3 Análisis de la población y determinación de la muestra**

#### **Tareas**

Teniendo en cuenta la heterogeneidad de la población en cuanto a nivel escolar, sexo, edad se decidió por parte del grupo de expertos y el investigador considerar una muestra del 10 % de la plantilla cubierta que significan 30 trabajadores, que es el por ciento utilizado a nivel internacional para estas investigaciones además de dar la posibilidad de realizar una correcta observación de sus elementos, y en tal sentido abarcar todo lo que sea posible.

Se opta por un nivel de confianza del 95 %, y un error de estimación máximo de un 5%.

### **I.4 Validación del cuestionario a utilizar**

#### **Tareas**

Para la validación del cuestionario a utilizar se realizó una ronda con los expertos, donde se les facilitó la lista de preguntas contenidas en el cuestionario de Meyer y Allen (1993), para buscar el consenso acerca de su aplicación en EMCOMED Holguín. En la lista se les sugiere marcar su criterio con **SI**, si está de acuerdo con los enfoques propuestos, en caso de no estarlo marcaran **No**.

Las propuestas de los expertos fueron analizadas con el método Delphi, se escogieron todas las preguntas, ya que en todos los casos la puntuación obtenida es superior a 60 (ver anexo 4), lo que implica que se logra el nivel de concordancia que se requiere, de forma tal que se aprueba la aplicación del cuestionario de Meyer y Allen en la forma propuesta.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

## Etapa II. Análisis del comportamiento de variables del compromiso

### II.1 Aplicación del cuestionario para la medición del compromiso

#### Tareas

En la aplicación del cuestionario (ver anexo 5), se logró crear un clima favorable, se realizó una breve explicación sobre la finalidad del mismo, consistente en la determinación y evaluación del compromiso organizacional, donde se les garantizaba el anonimato. Se les entregó el cuestionario, indicando detalladamente como se debía proceder en su llenado y se les permitió su entrega tres días más tarde con el objetivo de aumentar la validez de la prueba. En el cuestionario entregado se reúne información sobre variables antecedentes: edad, sexo, antigüedad, y nivel escolar (ver tabla 2.3).

Tabla 2.3 Datos de la población  
Fuente. Elaboración propia

Variables	Rangos		
	25 a 34	35 a 44	Más de 45
<b>Edad</b>			
Cantidad	15	8	7
<b>Sexo</b>	F		M
Cantidad	7		23
<b>Antigüedad</b>	3 ó menos	4 a 9 años	Más de 10
Cantidad	10	13	7
<b>Nivel escolar</b>	Superior		Medio Superior
Cantidad	5		25

El procesamiento de los resultados se realizó a través de una matriz de  $m \times n$ , (elementos vs. respuestas), según las puntuaciones asignadas por los sujetos en sus respuestas, (ver anexo 6).

Se realizó el análisis del comportamiento de las respuestas por cada ítems, en la tabla 2.4 se muestra el resultado, son considerados fuera de rango aquellos valores que se encuentran por debajo del valor de la media de cada dimensión de compromiso.

Tabla 2.4 Preguntas inferiores a la media

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

Fuente. Elaboración propia

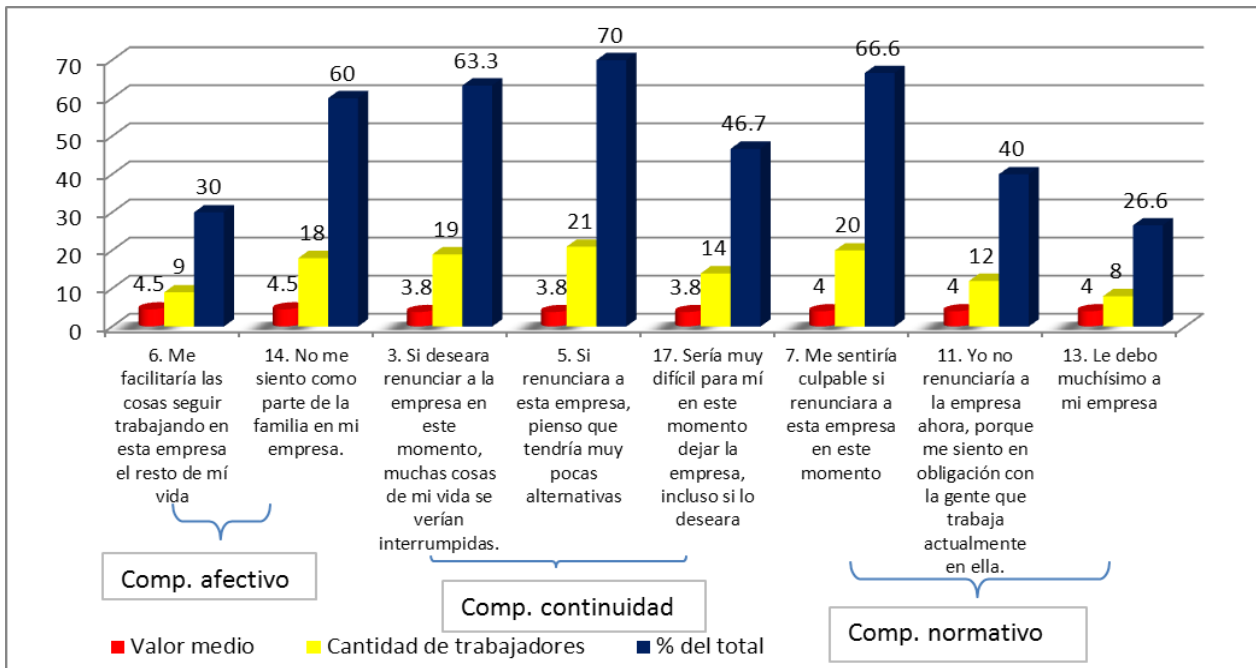
<b>Preguntas</b>	<b>Compromiso al que tributa</b>	<b>Valor medio</b>	<b>Cantidad de trabajadores</b>	<b>% del total</b>
6. Me facilitaría las cosas seguir trabajando en esta empresa el resto de mi vida	Afectivo	<b>4.5</b>	<b>9</b>	<b>30</b>
14. No me siento como parte de la familia en mi empresa.	Afectivo	<b>4.5</b>	<b>18</b>	<b>60</b>
3. Si deseara renunciar a la empresa en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.	Continuidad	<b>3.8</b>	<b>19</b>	<b>63.3</b>
5. Si renunciara a esta empresa, pienso que tendría muy pocas alternativas	Continuidad	<b>3.8</b>	<b>21</b>	<b>70</b>
17. Sería muy difícil para mí en este momento dejar la empresa, incluso si lo deseara	Continuidad	<b>3.8</b>	<b>14</b>	<b>46.7</b>
7. Me sentiría culpable si renunciara a esta empresa en este momento	Normativo	<b>4.0</b>	<b>20</b>	<b>66.6</b>
11. Yo no renunciaría a la empresa ahora, porque me siento en obligación con la gente que trabaja actualmente en ella.	Normativo	<b>4.0</b>	<b>12</b>	<b>40</b>
13. Le debo muchísimo a mi empresa	Normativo	<b>4.0</b>	<b>8</b>	<b>26.6</b>



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

Figura 2.2 Ítems por debajo de la media

Fuente. Elaboración propia



A partir de los resultados estadísticos analizados anteriormente y la bibliografía referida a este tema, se consideró establecer los rangos para la evaluación del compromiso organizacional, basado en 3 niveles utilizados por Matos y Moreno (2004), los cuales se expresan en la tabla 2.5

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

Tabla 2.5 Rangos para la evaluación del compromiso organizacional

Fuente. Elaboración propia

NIVEL	DESCRIPCIÓN	INTERVALO
<b>BAJO</b>	Relación poco intensa entre el trabajador y su organización, donde no hay identificación, obligación, ni se perciben costos asociados a dejar la empresa	1 – 2,4
<b>MEDIO</b>	Relación intensa entre el trabajador y su organización, con una moderada identificación y obligación, donde el trabajador percibe algún costo asociado a dejar la empresa	2,5 – 5,4
<b>ALTO</b>	Relación fuertemente intensa entre el trabajador y su organización, con un alto grado de identificación y obligación, donde el trabajador percibe un alto costo asociado a dejar la empresa	5,5 – 7

Determinación del compromiso Individual.

$$\Sigma T_{pcp}$$

$$CI = \frac{\Sigma T_{pcp}}{C_p}$$

**C<sub>p</sub>**

**CI:** compromiso individual

**T<sub>pcp</sub>:** total de puntos otorgados a cada respuesta de compromiso      **C<sub>p</sub>:** ítems

Aplicada la fórmula anterior de manera individual se obtuvo el valor del compromiso organizacional de cada uno de los elementos de la muestra en las diferentes dimensiones, los cuales se pueden ver en la última columna de cada dimensión de compromiso de lo presentado en el anexo 6. En la tabla 2.6 se muestra un resumen según los rangos establecidos de los niveles para evaluar el compromiso.

Tabla 2.6 Resumen del compromiso por rangos

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

Fuente. Elaboración propia

No	Descripción	Escala	Afectivo		Continuidad		Normativo	
			Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
1	<b>Bajo</b>	1-2,4	1	3.3	0	0	2	6.6
2	<b>Medio</b>	2,5- 5,4	28	93.4	30	100	26	87.8
3	<b>Alto</b>	5,5-7	1	3.3	0	0	2	6.6

Al hacer un análisis de valor del compromiso por cada uno de las dimensiones podemos observar que:

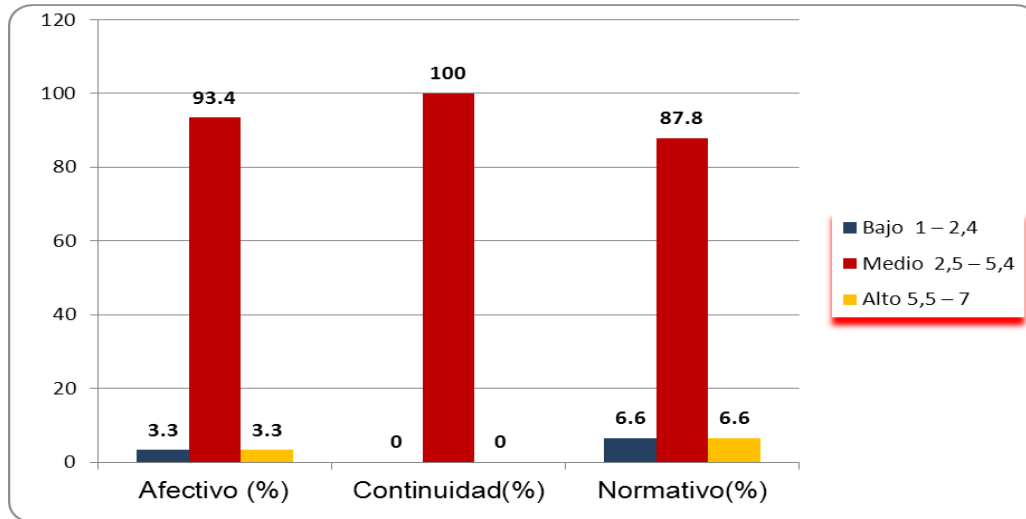
- ✓ En lo afectivo el 93.4 % de los trabajadores se encuentran en un valor medio, el 3.3 % presentan un valor alto y un 3.3 % presentan un valor bajo.
- ✓ En el componente de continuidad el 100 % de la muestra está en el valor medio.
- ✓ En el componente normativo el 87 % de los trabajadores encuestados se encuentran en un rango medio de compromiso, el 6.6 % se encuentra en un valor bajo y un 6.6 % en un valor alto.

En general los trabajadores se encuentran en un nivel medio de compromiso en sus tres dimensiones (ver figura 2.3), lo que implica una relación intensa entre el trabajador y la organización, con una moderada identificación y obligación, donde el trabajador percibe algún costo asociado a dejar la empresa. Esto evidencia que para mejorar el nivel de compromiso actual deben evaluarse los problemas y las causas que lo originan.

Figura 2.3 Resumen del compromiso por rangos

Fuente: Elaboración propia

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu



Utilizando los datos del anexo 6 y aplicando la fórmula de CO, se obtiene como nivel de compromiso organizacional en el área de objeto de estudio el valor de 4.1, que significa que este colectivo está comprometido en un nivel medio.

$\Sigma [ Tpcpts ]$

$$CO = \frac{\Sigma [ Tpcpts ]}{[ (N) ( Cp) ]} = \frac{2256}{(30 \cdot 18)} = 4,1$$

$[ (N) ( Cp) ]$

**N:** número de elementos de la población.

**Tpcpts:** total de puntos otorgados a cada respuesta de compromiso de todos los sujetos

**Cp:** ítems **CO:** compromiso organizacional

**Para el análisis del compromiso organizacional (CO) se tuvo en cuenta lo siguiente:**

- ✓ El valor obtenido (4,1) evidencia la existencia de un nivel medio de compromiso, lo que implica que existen problemas cuyas causas deben resolverse para lograr mejorar este nivel, partiendo que actualmente más del 93 %, se encuentra en este rango.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

✓ Al analizar los posibles problemas, se tienen en cuenta los resultados de los ítems fuera de rango expuestos en la tabla 2.4, se utilizó la entrevista, como método para corroborar los valores obtenidos en dichos ítems, en su elaboración se tuvieron en cuenta aspectos tales como: nivel de bienestar, alineación de los intereses de la organización, aplicación correcta o no de las reglas, políticas y procedimientos de forma justas, nivel de motivación, desempeño, comunicación; todo ello relacionado con los ítems a profundizar .

Fueron objeto de la aplicación de la entrevista (25 miembros): director de capital humano, jefe de almacén y jefes de brigada, miembros del buró sindical y otros trabajadores considerados importantes por su participación en el proceso productivo. En la tabla 2.7 se muestra un resumen de los criterios de los entrevistados.

Tabla 2.7 Resumen de los criterios de la entrevista

Fuente. Elaboración propia

No	Aspectos	Cantidad de criterios	%
1	No existe una relación equilibrada entre el salario recibido y la labor que se realiza	20	80
2	Insuficiencias en los mecanismos de control establecidos para discriminar las responsabilidades entre las áreas de salida de los medicamentos y las unidades asistenciales que permitan identificar los verdaderos responsables ante los errores que se cometen, para ser justos en la aplicación de las medidas coercitivas que se derivan del hecho y que implican severas afectaciones el salario de los trabajadores	2	8

Tabla 2.7 (continuación). Resumen de los criterios de la entrevista

Fuente. Elaboración propia

<b>3</b>	No existe correspondencia entre los hechos ocurridos que constituyen infracción de la disciplina tecnológica y laboral en general y las medidas adoptadas, al no hacer una evaluación profunda de las causas y condiciones del hecho y la conducta del infractor	15	60
<b>4</b>	El reconocimiento y la distribución de los beneficios por los resultados del trabajo realizado debe ser individual, no colectiva	16	64
<b>5</b>	Insuficiencia de las condiciones y medios para la realización del trabajo	5	20
<b>6</b>	No se encuentra establecido un plan de merma según el tipo de producto, lo que provoca que las roturas ocurridas en el almacén y en la transportación sean imputables en su totalidad a los trabajadores, lo que implica la aplicación de la responsabilidad material correspondiente con la consecuente afectación al salario del trabajador	10	40
<b>7</b>	Falta de motivación por insuficiencia de los incentivos recibidos	20	80
<b>8</b>	Insuficientes actividades recreativas, culturales y deportivas	21	84
<b>9</b>	Carencia de la ética que se requiere al momento de hacer efectiva la aplicación de las medidas disciplinarias, al existir excesos que provocan que se avergüencen a los trabajadores delante su colectivo	6	24

Se procede a realizar una ronda con los expertos para buscar consenso sobre cuales de los aspectos relacionados pueden considerarse de importancia para ser valorados en este estudio y estos son determinados a través del método Delphi, (ver anexo 7). De los mismos se escogen aquellos con una puntuación superior a 60, resultando los que se expresan en la tabla 2.8

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

Tabla 2.8 Aspectos obtenidos en la entrevista, considerados importantes para el estudio

Fuente. Elaboración propia

No	Aspectos
1	No existe una relación equilibrada entre el salario recibido y la labor que se realiza
2	No existe correspondencia entre los hechos ocurridos que constituyen infracción de la disciplina tecnológica y laboral en general y las medidas adoptadas, al no hacer una evaluación profunda de las causas y condiciones del hecho y la conducta del infractor
3	El reconocimiento y la distribución de los beneficios por los resultados del trabajo realizado debe ser individual, no colectivo
4	Falta de motivación por insuficiencia de los incentivos recibidos
5	Insuficientes actividades recreativas, culturales y deportivas

Se realiza otra ronda con los expertos, para determinar el nivel de influencia de cada aspecto en el compromiso organizacional, se les indica ordenar en orden descendente, otorgando el valor 5 al que considere más influyente, (ver anexo 8). Se utiliza el método de concordancia de Kendall para procesar la información y se obtienen como aspectos más influyentes los siguientes:

- ✓ No existe una relación equilibrada entre el salario recibido y la labor que se realiza.
- ✓ No existe correspondencia entre los hechos ocurridos que constituyen infracción de la disciplina tecnológica y laboral en general y las medidas adoptadas, al no hacer una evaluación profunda de las causas y condiciones del hecho y la conducta del infractor.
- ✓ El reconocimiento y la distribución de los beneficios por los resultados del trabajo realizado debe ser individual, no colectivo.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

De esta forma se puede concluir que para lograr elevar el nivel de compromiso actual se debe trabajar en la mejora continua de los elementos planteados anteriormente.

## **II.2 Análisis de las características individuales y de la organización respecto al compromiso**

### **II.2.1 Variables antecedentes (características individuales sociodemográficas)**

#### **Tareas**

En la tabla 2.3 se mostraron los principales datos requeridos para los análisis socio-demográficos y de esta forma analizar la relación de estas con el compromiso organizacional. En la tabla 2.9 se muestra un resumen del estado de las mismas respecto al compromiso.

Tabla 2.9 Resumen del estado de las variables sociodemográficas respecto al compromiso.

Fuente. Elaboración propia

<b>Variable</b>	<b>Parámetros</b>	<b>Nivel de compromiso afectivo</b>	<b>Nivel de compromiso continuidad</b>	<b>Nivel de compromiso normativo</b>
<b>Nivel escolar</b>	Medio Superior	4.5	3.8	3.9
	Superior	4.6	3.8	4.4
<b>Sexo</b>	Masculino	4.6	3.8	4.1
	Femenino	4.3	3.8	3.7
<b>Antigüedad</b>	Menos de 3	4.2	3.8	3.9
	de 4 a 9	4.9	4.4	4.4
	Más de 10	5.4	4.0	4.7
<b>Edad</b>	de 22 a 34	3.9	3.8	3.8
	de 35 a 44	4.8	3.8	4.1
	Más 45	4.9	3.8	4.5



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

Figura 2.4 Comportamiento del compromiso respecto al nivel escolar

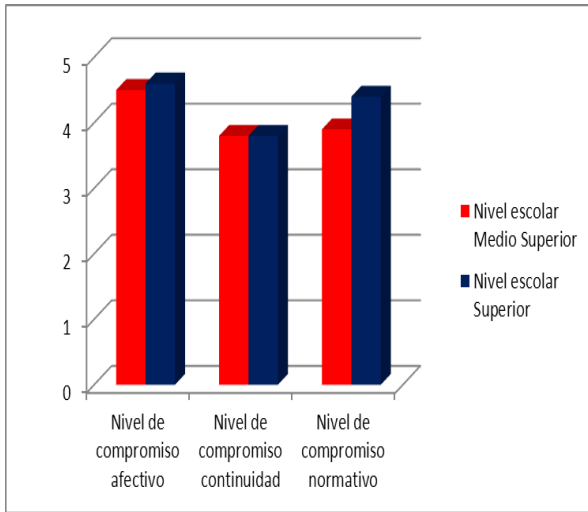


Figura 2.5 Comportamiento del compromiso respecto al sexo

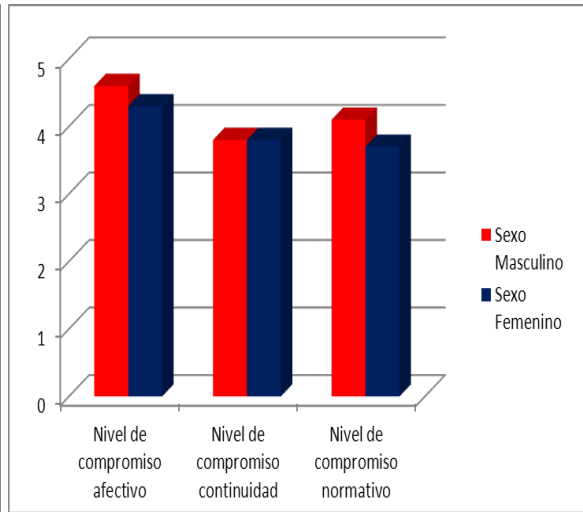


Figura 2.6 Comportamiento del compromiso respecto a la antigüedad.

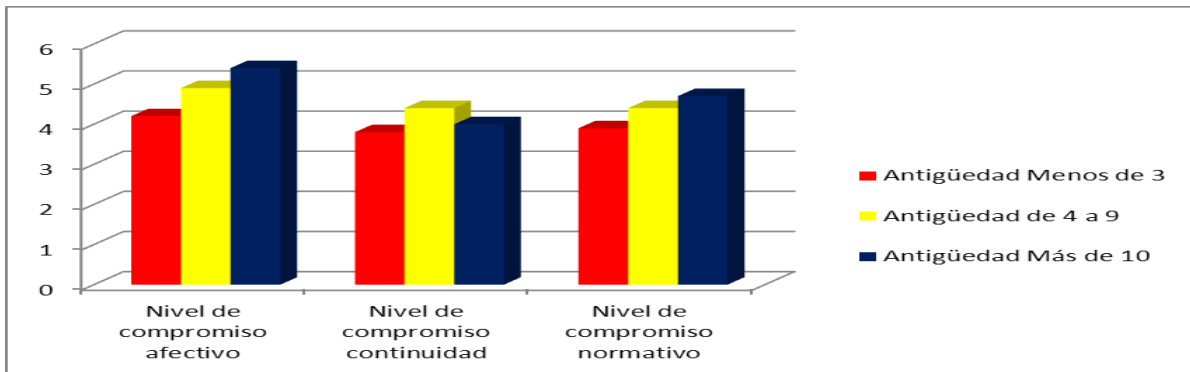
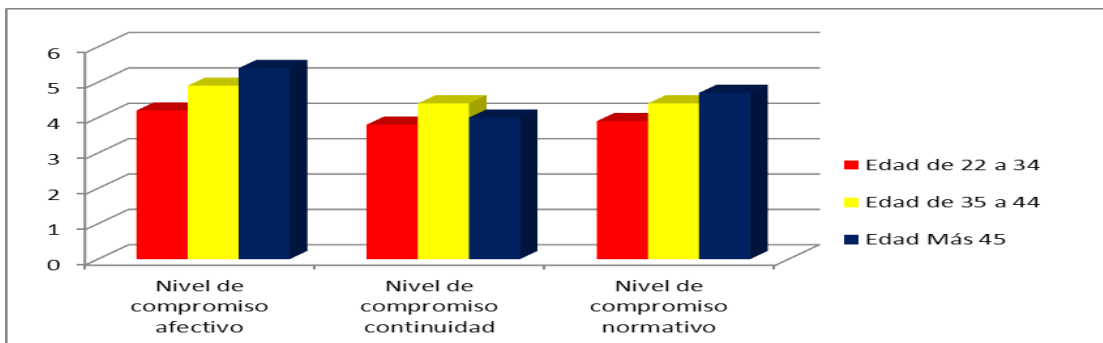


Figura 2.7 Comportamiento del compromiso respecto a la edad.



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

Con el uso del software Statgraphics Plus 5.1, se realizó un análisis de regresión simple, para verificar la relación entre cada una de estas variables sociodemográficas y el nivel de compromiso, donde se obtienen los siguientes resultados:

- ✓ No existe relación estadísticamente significativa entre el nivel escolar y el sexo respecto a los componentes del compromiso organizacional.
- ✓ Dado que el p-valor en la tabla ANOVA es inferior a 0.01, existe relación estadísticamente significativa entre antigüedad y los tres componentes del compromiso para un nivel de confianza del 99%.
- ✓ Dado que el p-valor en la tabla ANOVA es inferior a 0.05, existe relación estadísticamente significativa entre la edad y los componentes afectivo y normativo para un nivel de confianza del 95%.

Teniendo en cuenta la caracterización de las tres dimensiones se puede estimar que la relación existente entre la edad y la antigüedad respecto al compromiso y a criterio de los expertos está relacionada con el hecho de la falta de oportunidades en el mercado laboral para lograr un vínculo mejor y la consideración de dejar la organización no es vista conveniente por parte del trabajador.

## **II.2.2 Variables consecuentes**

### **Análisis de las variables consecuentes (fluctuación, ausentismo, productividad y desempeño)**

#### Comportamiento actual de las variables.

La fluctuación laboral refleja el peso específico de las salidas en el promedio de trabajadores. Existen diversos criterios para evaluar el mismo, algunos autores lo consideran negativos cuando el índice excede el 15 %; según Pablo García (1985)

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

el mismo debe oscilar entre el 5 y el 7 % y otros como Chiavenato (1992) no establece algún límite. Durante los años 2011, 2012 se puede observar en la tabla 2.10 que el comportamiento de este indicador no es favorable para la organización, al considerar no solo los costos asociados al reclutamiento y la selección que provoca la salida del trabajador para cubrir la vacante, sino los de integración de los nuevos trabajadores que no solamente ocasionará costos vinculados con los programas de orientación y formación, sino que la productividad del recién llegado será débil durante un período considerable.

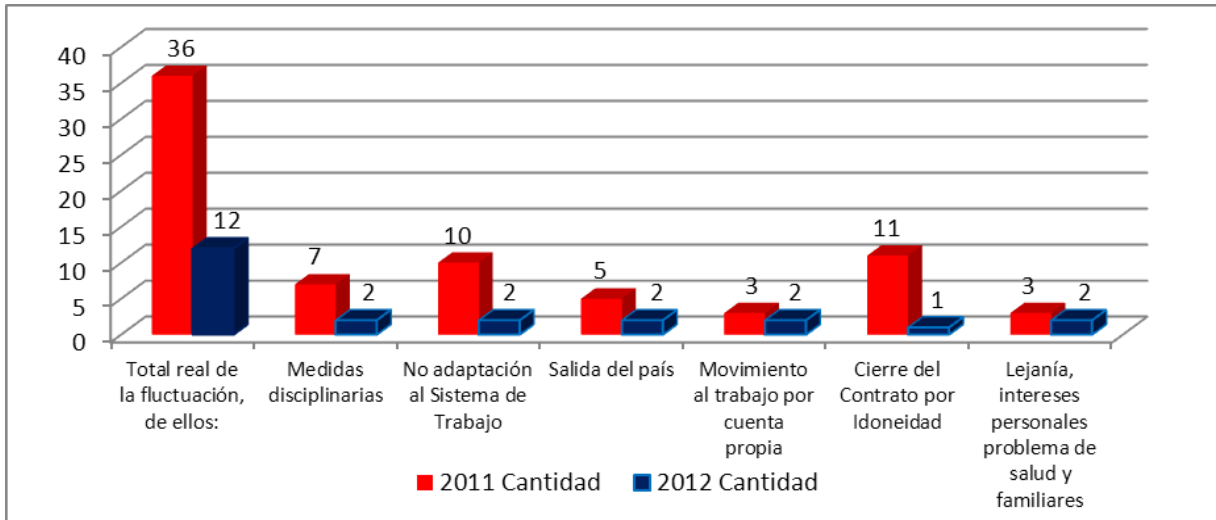
Tabla 2.10 Comportamiento de la Fluctuación

Fuente. Elaboración propia

Causas	2011		2012	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Promedio de trabajadores	285		279	
Total real de la fluctuación, de ellos:	36	12,6	34	12,2
Medidas disciplinarias	7	2,5	6	2,2
No adaptación al Sistema de Trabajo	10	3,5	1	0,4
Salida del país	0	0,0	4	1,4
Movimiento al trabajo por cuenta propia	5	1,8	6	2,2
Cierre del Contrato por Idoneidad	3	1,1	3	1,1
Lejanía, intereses personales problema de salud y familiares	11	3,9	14	5,0

Figura 2.8 Comportamiento de la fluctuación

Fuente. Elaboración propia



El comportamiento del ausentismo no se considera en esta investigación, ya que los trabajadores involucrados en la muestra no presentan afectaciones en el periodo analizado y los valores que se reflejan en la tabla 2.11, aún cuando excede el valor máximo establecido en el país (3%), obedece a causales permanentes e inevitables.

- Para el comportamiento de la productividad no existen registrados los elementos de costo por cada trabajador para realizar el análisis. A nivel organizacional el comportamiento de este indicador es favorable. Tabla 2.11

Tabla 2.11. Estado del ausentismo, el desempeño y la productividad

Fuente. Elaboración Propia

No	Indicador	UM	2011			2012		
			Plan	Real	%	Plan	Real	%
1	Productividad	MP/t	19.5	21.5	110	21.3	24.8	116
2	Ausentismo	%	4.1			3.6		
3	Desempeño	Trab	Superior (95-100)	Adecuado (70-94)		Superior (95-100)	Adecuado (70-94)	
			228	30		210	15	

### Relación del desempeño con el compromiso organizacional

Después de realizado el análisis de los datos obtenidos a partir de la evaluación del desempeño (ver anexo 6) y comprobar estadísticamente la relación del desempeño con las tres dimensiones del compromiso organizacional, se obtuvieron los siguientes resultados:

- ✓ Dado que el p-valor en la tabla ANOVA obtenido es mayor o igual a 0.01 en los análisis de regresión realizados (ver anexo 9) sobre la relación del compromiso con el desempeño laboral, se determina que no existe relación estadísticamente significativa entre el desempeño y las tres dimensiones del compromiso para un nivel de confianza del 90% o superior.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

### **Relación de la fluctuación con el compromiso organizacional**

El estudio no puede abarcar los trabajadores ya trasladados, por razones obvias; por tales motivos se decide realizar el estudio de la intención de fluctuación de los trabajadores considerados en la muestra. Se utilizan los resultados de los ítems, contenidos en las dimensiones de continuidad y normativa (ver anexo 10) que se enfocan hacia la valoración de este aspecto. Para ello se realiza una ronda con los expertos que contiene los aspectos que se evalúan en ambas dimensiones, para de esta forma arribar al consenso a partir del método delphi, sobre cuales proceden en la evaluación de la intención de fluctuación, siendo seleccionadas las que presenten un nivel de concordancia superior a 60, (ver anexo 11).

Se acude a los datos del anexo 6 para analizar las respuestas correspondientes a las preguntas seleccionadas, las que se muestran en la tabla 2.12.

Tabla 2.12 Preguntas para medir intención de fluctuación.

Fuente. Elaboración Propia

<b>No</b>	<b>Afirmaciones</b>
1	Si yo no hubiese puesto tanto de mi mismo en la empresa, consideraría trabajar en otra parte
2	Aunque resultara ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a la empresa ahora
3	Si deseara renunciar a la empresa en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas
4	Permanecer en esta empresa actualmente, es un asunto tanto de necesidad como de deseo
5	Si renunciara a esta empresa, pienso que tendría muy pocas alternativas
7	Me sentiría culpable si renunciara a esta empresa en este momento
11	Yo no renunciaría a la empresa ahora, porque me siento en obligación con la gente que trabaja actualmente en ella
13	Le debo muchísimo a mi empresa
17	Sería muy difícil para mí en este momento dejar la empresa, incluso si lo deseara

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

Se utiliza la escala modificada propuesta por Casales, J.C. (1995) para el análisis de la fluctuación potencial.

Tabla 2.13 Escala de intensidad de fluctuación laboral potencial. Valores y significados.

Fuente. Casales, J.C. (1995)

Valores de la escala	Significación (tendencia que representa)
6 a 7	Tendencia muy elevada en los deseos de permanencia (muy baja intensidad de fluctuación potencial: muy pocos deseos de traslado)
4.5 a 5.9	Tendencia elevada en los deseos de permanencia (muy baja intensidad de fluctuación potencial: pocos deseos de traslado)
3.0 a 4.4	Tendencia moderada en los deseos de permanencia (moderada intensidad de fluctuación potencial: moderados deseos de traslado)
1.5 a 2.9	Tendencia baja en los deseos de permanencia (alta intensidad de fluctuación potencial: elevados deseos de traslado)
1.0 a 1.4	Tendencia muy baja en los deseos de permanencia (muy alta intensidad de fluctuación potencial: muy elevados deseos de traslado)

Según los resultados obtenidos a partir de la calificación de las respuestas de los individuos en la escala de fluctuación laboral potencial, tenemos que los valores medios alcanzados en la muestra estudiada fueron de **3.8**.

Este valor significa, de acuerdo a la escala, que en la muestra estudiada existe una moderada intención de fluctuación; es decir, moderados deseos de abandonar la organización por parte de los actuales trabajadores. No se investigan las razones por las cuales no han materializado tales deseos, por no constituir objetivo de esta investigación).

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
[www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)

Se procede al análisis de la relación de la intención de fluctuación con las tres dimensiones del compromiso (ver anexo 12) y se obtiene que el p-valor en la tabla ANOVA es inferior a 0.01, por tanto existe relación estadísticamente significativa entre la intención de fluctuación y las tres dimensiones del compromiso para un nivel de confianza del 99%.



## **CONCLUSIONES**

Partiendo del análisis realizado de las causas que inciden en el compromiso organizacional en EMCOMED Holguín, se arriba a las conclusiones siguientes:

1. La revisión de la literatura especializada evidencia que el compromiso organizacional se ha convertido en un importante constructo, objeto de estudio por varios investigadores para lograr ventajas competitivas al considerar al individuo como principal actuante en el proceso de transformación de cualquier organización hacia un nivel superior.
2. El diagnóstico del estado del compromiso organizacional muestra que:
  - ✓ Los trabajadores se encuentran en un nivel medio de compromiso en sus tres dimensiones, lo que implica una relación intensa entre el trabajador y la organización, con una moderada identificación y obligación, donde el trabajador percibe algún costo asociado a dejar la empresa.
  - ✓ Se manifiestan problemas que impiden mejorar los niveles de compromiso, relacionados con:
    - No existe una relación equilibrada entre el salario recibido y la labor que se realiza.
    - No existe correspondencia entre los hechos ocurridos que constituyen infracción de la disciplina tecnológica y laboral en general y las medidas adoptadas, al no hacer una evaluación profunda de las causas y condiciones del hecho y la conducta del infractor.
    - El reconocimiento y la distribución de los beneficios por los resultados del trabajo realizado debe ser individual, no colectivo.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
[www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)

3. La correspondencia existente entre la edad y la antigüedad respecto al compromiso organizacional está relacionada con el hecho de la falta de oportunidades en el mercado laboral, por lo que los trabajadores consideran que no es conveniente abandonar la organización.
  
4. Existe una relación significativa, entre la intensidad de fluctuación y las tres dimensiones del compromiso, lo que evidencia la necesidad de darle seguimiento a las causas que inciden en este indicador para alcanzar la mejora continua de la organización.

## RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado y de las conclusiones expuestas, se recomienda:

1. Aplicar en su generalidad el procedimiento utilizado en esta investigación, para lograr el perfeccionamiento del compromiso organizacional.
2. Desarrollar políticas enfocadas hacia la evaluación y solución de las causas que influyen en que los trabajadores sientan el deseo de abandonar la organización.
3. Desplegar una estrategia que permita modificar el comportamiento del compromiso organizacional en EMCOMED Holguín.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Allen, N.J.; Meyer, J.P. (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, N°. 63.
2. Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1993). Organizational commitment: evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26: 49-61.
3. Akahtar, S. y Tan, D. (1994). "Reassessing and conceptualizing the multidimensional nature of organizational commitment", *Psychological Reports*, vol. 75, pp. 1379-1390.
4. Angle, H. L. y Perry, J. L. (1981). "An empirical assessment of organizational commitments and organizational effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, pp. 1-14.
5. Antón, C. y Gonzáles, L. (2005). Exámen de las relaciones entre el compromiso organizacional afectivo y continuo. España: Universidad de Salamanca.
6. Aranya, N.; Kushnir, T. y Valency, A. (1986). "Organizational commitment in a male-dominated profession", *Human Relations*, vol. 39, pp. 433-448.
7. Arciniega, L. (2002). Compromiso organizacional México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta? Limusa, México.
8. Arciniega, L. M. y González, L. (2006). ¿Cuál es la influencia de los valores hacia el trabajo en relación con otras variables en el desarrollo de compromiso organizacional? *Revista de Psicología Social*, 21(1), 35-50.
9. Arias Galicia, Fernando (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Rev. De contaduría y administración* N° 200, enero-marzo 2001. México: Edit. UNAM.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

10. Arias Galicia, F.; Varela Sosa, D. Loli Pineda, A. y Quintana Otiniano, M. (2003). "El compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos", *Revista de Investigación en Psicología*, vol. 6 (2), pp. 4-17.
11. Ashman, I. y Winstanley, D. (2006). "The ethics of organizational commitment", *Business Ethics: A European Review*, vol. 15 (2), pp. 145-153.
12. Baugh, S. G. (1990). "Gender influences on organizational commitment", *Proceedings of the Southern Management Association*, vol. 20, pp. 204-206.
13. Baker, J. G. y Baker, D.F. (1999 "Perceive ideological differences, job satisfaction and organizational commitment among psychiatrists in a community mental health center", *Community Mental Health Journal*, vol. 35 (1), pp. 85-95.
14. Bayona Sáez, C.; Goñilegaz, S.; y Madorrán García, C. (2000). "Compromiso Organizacional: Implicaciones para la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9 (1), pp. 139-149.
15. Becker, H. S. (1960). "Notes on the concept of commitment", *American Journal of Sociology*, vol. 66 (1), pp. 33-42.
16. Bergman, M. E. (2006). "The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, pp. 645-663.
17. Bohnenberger, Maria C. O, *Marketing interno y compromiso organizacional, en empresas del sur de Brasil*. Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2005
18. Bonet, José (1994). *Sé amigo de ti mismo, Manual de autoestima*. Bilbao: Edit. Sal Térrea.
19. Blau, G. J. y Boal, K. R. (1987). "Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism", *Academy of Management Review*, vol. 12 (2), pp. 288-300.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

20. Cantisano, G.; Lisbona, A.; Palaci, F., y Alonso, E. (2004). “La relación de la cultura de los grupos con la satisfacción y el compromiso de sus miembros: un análisis multigrupo”, *Psicothema*, vol. 16 (3), pp. 363-368.
21. Casales, Julio C. [1995]. *Psicología Social: contribución a su estudio.*/Ed. Ciencias Sociales. La Habana, 240pp.
22. Castro Solana (2010), *Psicología Positiva*, Buenos Aires, Editorial Pirámides.
23. Chiavenato, I. (1992). *Administración de recursos humanos*, Ed. Altos. México, 580 pp.
24. Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. 5 ed. Mc Graw-Hill, Colombia.
25. Claire Rocha, M. y Böhrh Pelaez, M. (2003). Tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación, membresía y lealtad. *Rev. AJAYU*, año 2003, Vol. 2, Nº 1. Bolivia. Estas dimensiones son equivalentes a compromiso afectivo, continuidad y normativo de Meyer y Allen (1991).
26. Clugston, M. (2000). “The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, pp. 477-486.
27. Cohen, A. y Gattiker, U. E. (1992). “An empirical assessment of organizational commitment using the side-bet theory approach”, *Industrial Relations (Relations Industrielles)*, vol. 47 (3), pp. 439-461.
28. Cohen, A. (2003). *Multiple commitments at work: An integrative approach*. Lawrence Erlbaum, Hillsdale.
29. Contreras, L. y Lujano, C. (1999). *El Compromiso Organizacional en trabajadores accionistas*. Trabajo de Grado para optar al título de licenciado en Psicología. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello
30. Córdoba Pirela, Carmen Elena, (2005) *Compromiso Organizacional en empleados contratados por empresas de trabajo temporal (Ett)*, Tesis de

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

- Licenciatura, Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Escuela de Ciencias Sociales, Relaciones Industriales
31. Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición corregida y ampliada. Editorial: Academia; La Habana.
  32. Davis, K. y Nwstrom, J. (2000). Comportamiento humano en el trabajo. 10ª edición, McGraw Hill, México.
  33. Dessler, G., (1996). Administración de Personal. México: Ed. Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A..
  34. Dunham, R. B.; Grube, J. A. y Castañeda, M. B. (1994). "Organizational commitment: the utility of an integrative definition", Journal of Applied Psychology, vol. 79, pp. 370-380.
  35. Durrengo, A. y Echeverría, N (1997). Relación entre Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral. Trabajo de Grado para optar al título de licenciado en Relaciones Industriales. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
  36. Gallardo Gallardo, E.; Sánchez Cañizares, S.; López Guzmán, T. y Millán Vázquez de la Torre, G. (2007). "Una radiografía del sector hotelero andaluz. Análisis del compromiso y la satisfacción laboral de sus trabajadores", Pecunia, vol. 5, pp. 87-106
  37. Gallardo Gallardo, E. (2008). "Evolución en el Estudio y Medida del Compromiso Organizativo. Problemáticas y Soluciones", Estableciendo Puentes en una Economía Global, (Comunicación) vol. 2, pp. 1-15.
  38. García Ferrando, M (1995): Socio estadística. Alianza, Madrid.
  39. García Schwerert, Pablo.[1985] Las comunicaciones en la empresa: sus aspectos psicológicos y sociales./Ed. Científico Técnica. Ciudad de la Habana, 113pp..

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

40. García Shewerert, Pablo. (1985) La Fluctuación del Personal en la Empresa. La Habana, Editorial de Ciencias Sociales.
41. González Santa Cruz, F. (2011). Satisfacción laboral y compromiso organizativo, estudio aplicado al sector hotelero en la provincia de Córdoba. Tesis doctoral. Editada por servicio de publicaciones de la universidad de Córdoba.
42. Grande, I. y Abascal, E. (2005): Análisis de Encuestas. Esic, Madrid.
43. Grave de Peralta R. (2012). Tesis de maestría en Ingeniería Industrial
44. Jacobsen, D. I. (2000). "Managing increased part-time: does part-time work imply part-time commitment?" *Managing Service Quality*, vol. 10, pp. 187-200.
45. Juaneda Ayenza, E. y González Menorca, L. (2007). "Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo. Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro". Grupo de investigación FEDRA, pp. 3590-3609. Universidad de La Rioja.
46. Ko, J. W.; Price, J. L. y Mueller, C. W. (1997). "Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea", *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, pp. 961-973.
47. Lagomarsino, R. (2003). Compromiso organizacional. Ed. Universidad de Montevideo-IEEM, nº 2, Montevideo.
48. Lee, K, N.; Allen, J.; Meyer, J. P. y Rhee, K. Y. (2001). "The Tree-Component Model of Organizational Commitment: An Application to South Korea," *Journal of Applied Psychology*, vol. 50 (4), pp. 596-614.
49. Marín Pérez, M. (2003). Relación entre el Clima y el Compromiso Organizacional en una empresa del sector petroquímico. Trabajo de Grado, licenciado en Relaciones Industriales, Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
50. Mathieu, J.E. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. Psychological boletín, Pennsylvania State University, vol. 108, Nº 2.

51. Matos M. y Moreno S. (2004): "Compromiso Organizacional de Trabajadores de Empresas de Trabajo Temporal con la Empresa Usuaria". Tesis inédita de Licenciatura de Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
52. Meseguer Albert, J. (2011). "Estrategia de RR. HH.", Capital Humano, vol. 254, pp. 21-22.
53. Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1984). "Testing the 'side-bet theory' of organizational commitment: some methodological considerations", Journal of Applied Psychology, vol. 69, pp. 372-378.
54. Meyer, J. P. y Allen, N.J. (1991). The three component conceptualization of organizational commitment. Journal Resources Management Review, 1, págs. 61-89.
55. Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace. Theory, Research and Application. Sage Publications, Thousand Oaks.
56. Meyer, J. P.; Allen, N. J. y Topolnytsky, L. (1998). "Commitment in a Changing World of Work", Canadian Psychology, vol. 39, pp. 83-93.
57. Meyer, J. P. y Herscovitch L. (2001). "Commitment in the workplace". Toward a general model", Human Resource Management Review, n. 11, pp. 299-326.
58. Meyer, J. P. et al. (2002). "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences", Journal of Vocational Behavior, vol. 61, pp. 20-52.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

59. Morales Cartaya, A. (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de los recursos humanos. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas. ISPJAE. Ciudad de La Habana, Cuba. 99 pp.
60. Morris, J. H., and Sherman, J. D. (1981). "Generalizability of an Organizational Commitment Model", *Academy of Management Journal*, N°24.
61. Morrow, P. C. (1993). *The Theory and Measurement of Work Commitment*. JAI Press Inc., Greenwich.
62. Mowday, R., Steers, R., Porter, L. (1979). "The measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, N° 14, pág. 224-247
63. O'Reilly, C.A. y Chatman, J. (1986). "Organizational commitment and psychological attachment: The effect of compliance, identification, and internationalization on prosocial behavior", *Journal of Applied Psychology*, N° 71.
64. Páez, T. et al. (1991). *La nueva gerencia de recursos humanos; Calidad y Productividad*. CAF. Editorial Tiempos Nuevos, pág 127.
65. Partido Comunista de Cuba. Sexto Congreso (2011). *Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución*.
66. Porter. (1978). "Reassessing and conceptualizing the multidimensional nature of organizational commitment", *Psychological Reports*, vol. 75, pp. 1379-1380.
67. Porter, L. W.; Steers, R. M.; Mowday, R. T. y Boulian, P. V. (1974). "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, pp. 603-609.
68. Porter, L. W.; Steers, R. M. y Mowday, R. T. (2005). "Do employee attitudes towards organizations matter? The study of employee commitment to organizations".
69. Powell, D. y Meyer, J.P. (2004) "Side-bet theory and three-component model of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, N0 65

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

70. Quiroga Aquinchay, S. (2007). Compromiso Organizacional: Análisis de una organización gastronómica. UDA: Tesis de Licenciatura.
71. Robbins, S. P. (1998). Comportamiento organizacional. Teoría y práctica, séptima edición, San Diego State University.
72. Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional. Prentice- Hall, México, 10ª edición.
73. Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). Comportamiento organizacional. Pearson Educación, México 13ª edición.
74. Ríos Martínez, M.; Telle Ramírez, M. R. y Ferrer Guerra, J. (2010). “El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las pymes”, Redalyc: Contaduría y Administración, vol. 231, pp. 103-125.
75. Riketta, Michael. Actitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. Journal of Organizational Behavior. 2002, vol 23, p.257-266.
76. Sá, M. A. y Diniz, L. C. (1999). Em Matéria de Comprometimento na Empresa, são os Valores Individuais que Contam. En encontro anual da ANPAD, 23. Foz do Iguaçu. Anais, Foz do Iguaçu: ANPAD.
77. Sager, J. K. y Johnston, M. W. (1989): “Antecedents and outcomes of Organizational Commitment: a study of salespeople”, Journal of Personal Selling and Sales Management, vol. 9, pp. 30-41.
78. Sánchez Cañizares, S. M. (2006). Diseño de un modelo causal de satisfacción laboral: aplicación en el sector servicios. Tesis Doctoral. Universidad de Córdoba, Córdoba.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

79. Scholarios, D. y Marks, A. (2004). "Work-life balance and the software worker", *Human Resource Management Journal*, vol. 14 (2), pp. 54-74.
80. Simo, Pep, *Estado del Arte del Constructo Compromiso Organizativo: Modelo de Tres Componentes*, Universitat Politècnica de Catalunya (UPC), Departament d'Organització d'Empreses (DOE), Assistant Lecturer, 2008.
81. Steers, R. M. (1977). "Antecedents and outcomes of organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, pp. 46-56.

## ANEXOS

Anexo 1. Características de los expertos.  
Fuente. Elaboración propia

Experto	Nombres y Apellidos	Título	Años de exp. en la labor	Años de exp. en el cargo	Años de exp. en la actividad	Cargo	Centro de trabajo
1.	Miladis Torres Rivas	Ing. Industrial	20	12	18	Esp. C GRH	EMCOMED
2.	Ana Victoria Nápoles Villa	Ing. Industrial	19	2	19	Esp. C GRH	EMCOMED
3.	Edliberto Brizuela Sánchez	Lic. Derecho	25	10	25	Esp. C GRH (EP)	EMCOMED
4.	Danilo Mayo Pérez	Lic. Economía	22	8	20	Esp. C Gestión económica	EMCOMED
5.	Odalys Mariño Reyes	Lic. Ciencias Farmacéuticas	20	8	18	Esp. C Gestión comercial	EMCOMED
6.	Yunia Damaris Silva Ricardo	Ing. Industrial	15	3	12	Esp. C Gestión de la calidad	EMCOMED
7.	Ángel Ramón Zaldívar Hidalgo	Ing. Mecánico	30	10	25	Jefe de Almacén	EMCOMED
8.	Rebeca Pérez Hidalgo	Lic. Ciencias Farmacéuticas	16	8	14	Esp. C Gestión comercial	EMCOMED
9.	Carmen Walton Godales	Lic. Bioquímica	18	2	15	Analista A en producción	EMCOMED
10.	Esnel Batista Romero	Téc. Medio Contabilidad	20	6	15	Manipulador despachador en almacenes de medicamentos A (Jefe de Brigada)	EMCOMED

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

Anexo 2. Procedimiento para determinar el coeficiente de competencia de los expertos seleccionados.

Fuente. Según el método expuesto por Campistrous Pérez, (1998).

**$Kc = \frac{1}{2} (kc + ka)$**

Kc: Es el coeficiente de competencia.

kc: Es el coeficiente de conocimiento o información que tienen el experto acerca del problema, calculado sobre la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0,1, de esta forma, la evaluación 0 indica que el experto no tiene absolutamente ningún conocimiento de la problemática correspondiente, mientras que la evaluación de 1 significa que el experto tienen pleno conocimiento del problema planteado, existiendo entre estas dos evaluaciones extremas nueve posibilidades intermedias.

Ka: Es el coeficiente de argumentación de los criterios del experto, obtenidos como resultado de la suma de los puntos obtenidos a través de una tabla patrón:

Fuentes de argumentación.	Grado de influencia de cada una de las fuentes.		
	A (alto)	M (medio)	B (bajo)
Análisis teórico realizado por usted.	0.3	0.2	0.1
Su experiencia obtenida.	0.5	0.4	0.2
Trabajo de autores nacionales.	0.05	0.05	0.05
Trabajo de autores extranjeros.	0.05	0.05	0.05
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero.	0.05	0.05	0.05
Su intuición.	0.05	0.05	0.05

Al experto se le presentara esta tabla sin cifras orientándose el marcado de cuales de estas fuente el considera que han influido en su conocimiento. Posteriormente utilizando los valores de la tabla patrón para cada una de las casillas marcadas por el experto se calcula el coeficiente de argumentación.

**Criterio de decisión:**

Si  $0,8 \leq Kc \leq 1$ , el coeficiente de competencia del experto es alto

Si  $0,5 \leq Kc < 0,8$ , el coeficiente de competencia del experto es medio

Si  $Kc < 0,5$ , el coeficiente de competencia del experto es bajo.

Anexo 3. Coeficiente de competencia de los expertos.

Fuente. Elaboración propia

Expertos	1	2	3	4	5	6	Kc	Ka	KC
1	0.20	0.40	0.05	0.05	0.05	0.05	0.9	0.80	0.85
2	0.20	0.40	0.05	0.05	0.05	0.05	0.9	0.80	0.85
3	0.20	0.50	0.05	0.05	0.04	0.05	0.7	0.89	0.795
4	0.20	0.50	0.05	0.04	0.04	0.05	0.8	0.88	0.84
5	0.30	0.40	0.05	0.02	0.04	0.05	0.8	0.86	0.83
6	0.20	0.50	0.05	0.04	0.04	0.05	0.8	0.88	0.84
7	0.20	0.40	0.05	0.04	0.05	0.05	0.7	0.79	0.745
8	0.10	0.50	0.05	0.04	0.04	0.05	0.9	0.78	0.84
9	0.02	0.40	0.05	0.04	0.04	0.05	0.9	0.60	0.75
10	0.20	0.40	0.05	0.05	0.02	0.02	0.9	0.74	0.82
<b>Coeficiente promedio de los expertos (Kc)</b>									<b>0.82</b>

Fuentes de argumentación

1	Análisis teórico realizado por usted.
2	Su experiencia obtenida en el trabajo.
3	Su interrelación con otras áreas de trabajo.
4	Su experiencia Personal en el tema de compromiso organizacional.
5	Su propio conocimiento sobre el estado actual del compromiso en la organización
6	Su intuición

Anexo 4. Validación de las preguntas del cuestionario de Meyer y Allen (1993)

Fuente. Elaboración propia

No	Afirmaciones	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	S	N	CC
1	1. Si yo no hubiese puesto tanto de mi mismo en la empresa, consideraría trabajar en otra parte	s	n	s	s	s	s	s	s	n	s	8	2	80
2	2. Aunque resultara ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a la empresa ahora	s	n	s	s	s	s	s	s	s	s	9	1	90
3	3. Si deseara renunciar a la empresa en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	10	0	100
4	4. Permanecer en esta empresa actualmente, es un asunto tanto de necesidad como de deseo	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	10	0	100
5	5. Si renunciara a esta empresa, pienso que tendría muy pocas alternativas	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	10	0	100
6	6. Me facilitaría las cosas seguir trabajando en esta empresa el resto de mi vida	s	s	s	n	s	s	s	s	s	n	8	2	80
7	7. Me sentiría culpable si renunciara a esta empresa en este momento	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	10	0	100
8	8. Esta empresa merece mi lealtad	s	s	s	n	s	s	n	s	s	s	8	2	80
9	9. Realmente siento los problemas de la empresa como propios	n	n	s	s	s	s	s	s	s	n	7	3	70
10	10. Yo no siento ninguna obligación de permanecer con mi director actual	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	10	0	100
11	11. Yo no renunciaría a la Empresa ahora, porque me siento en obligación con la gente que trabaja actualmente en ella	s	s	s	s	s	n	s	s	s	s	9	1	90
12	12. Esta Empresa significa mucho para mi en lo personal	s	s	s	s	n	n	s	s	s	s	8	2	80
13	13. Le debo muchísimo a mi empresa	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	10	0	100
14	14. No me siento como parte de la familia en mi empresa	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	10	0	100
15	15. No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi empresa	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	10	0	100
16	16. Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta empresa sería la escasez de alternativas	s	s	s	n	s	s	n	s	s	s	8	2	80
17	17. Sería muy difícil para mí en este momento dejar la Empresa, incluso si lo deseara	s	s	s	s	s	n	s	s	s	s	9	1	90
18	18. No me siento emocionalmente vinculado a esta empresa	s	s	s	n	s	s	n	s	s	s	8	2	80



Anexo 5. Cuestionario aplicado a la muestra seleccionada

Fuente. Elaboración propia

Con el fin de determinar el compromiso organizacional de los miembros de nuestra organización, requerimos de su apoyo para que nos brinde la información que necesitamos. Para ello le proporcionamos el siguiente cuestionario donde usted podrá emitir su criterio en la casilla correspondiente a cada una de las preguntas planteadas. Le garantizamos que la información que usted nos proporciona tiene un alto valor para poder mejorar el bienestar suyo, el de sus compañeros y el de la organización en general, garantizando en cada caso el anonimato.

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Tiempo de Trabajo en la Droguería: \_\_\_\_\_ Nivel Escolar: \_\_\_\_\_

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Si YO no hubiese puesto tanto de mi mismo en la Empresa, consideraría trabajar en otra parte							
2. Aunque resultara ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a la Empresa ahora							
3. Si deseara renunciar a la Empresa en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas							
4. Permanecer en esta Empresa actualmente, es un asunto tanto de necesidad como de deseo							

Anexo 5 (continuación). Cuestionario aplicado a la muestra seleccionada

Fuente. Elaboración propia

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
5. Si renunciara a esta Empresa, pienso que tendría muy pocas alternativas							
6. Me facilitaría las cosas seguir trabajando en esta Empresa el resto de mí vida							
7. Me sentiría culpable si renunciara a esta Empresa en este momento							
8. Esta Empresa merece mi lealtad							
9. Realmente siento los problemas de la Empresa como propios							
10. Yo no siento ninguna obligación de permanecer con mí director actual							
11. Yo no renunciaría a la Empresa ahora, porque me siento en obligación con la gente que trabaja actualmente en ella							
12. Esta Empresa significa mucho para mi en lo personal							

Anexo 5 (continuación). Cuestionario aplicado a la muestra seleccionada

Fuente. Elaboración propia

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
13. Le debo muchísimo a mi Empresa							
14. No me siento como parte de la familia en mi Empresa							
15. No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi Empresa							
16. Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta Empresa sería la escasez de alternativas							
17. Sería muy difícil para mí en este momento dejar la Empresa, incluso si lo deseara							
18. No me siento emocionalmente vinculado a esta Empresa							

**Gracias.**

Anexo 6. Resultado de los cuestionarios aplicados  
Fuente. Elaboración propia

Datos de la muestra						PREGUNTAS																				
No	Edad	Sexo	Anti.	Nivel Esc.	Ev. Desem p.	AFECTIVO						A	CONTINUIDAD						C	NORMATIVO						N
						6	9	12	14	15	18		1	3	4	5	16	17		2	7	8	10	11	13	
1	34	M	14	S	95	7	7	5	7	7	5	6.3	1	5	5	3	4	7	4.2	7	7	7	6	3	5	5.8
2	41	M	8	S	90	5	7	5	1	3	3	4.0	3	3	5	4	3	5	3.8	3	3	5	7	5	4	4.5
3	37	M	8	MS	95	5	5	7	4	4	3	4.7	4	3	5	1	4	4	3.5	3	1	3	7	1	1	2.7
4	29	M	8	MS	90	5	5	7	5	5	5	5.3	5	4	5	5	4	5	4.7	3	5	4	6	5	4	4.5
5	22	M	1	MS	90	4	4	5	3	3	3	3.7	3	5	5	5	3	5	4.3	5	3	5	3	5	4	4.2
6	29	M	8	MS	91	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	3	3	5	4.3	3	3	4	6	3	4	3.8
7	44	F	14	MS	95	5	5	4	4	5	5	4.7	3	5	5	5	3	4	4.2	5	3	5	4	3	4	4.0
8	30	M	1	MS	90	3	1	1	7	5	7	4.0	7	3	3	3	7	1	4.0	1	3	1	5	1	3	2.3
9	32	M	1	MS	96	6	4	4	4	5	5	4.7	4	1	5	7	1	3	3.5	1	1	4	5	1	4	2.7
10	28	F	7	MS	92	1	3	5	1	4	1	2.5	7	1	7	1	1	1	3.0	7	1	1	4	1	4	3.0
11	49	M	6	MS	91	4	5	5	4	3	3	4.0	3	3	6	3	3	5	3.8	5	3	5	4	4	4	4.2
12	46	M	8	S	95	5	7	5	3	5	5	5.0	3	4	5	3	5	5	4.2	6	6	5	5	7	5	5.7
13	34	M	1	MS	95	4	5	3	3	5	4	4.0	3	4	5	3	6	3	4.0	5	4	5	4	4	4	4.3
14	31	M	5	MS	96	4	4	3	4	4	4	3.8	3	3	5	3	4	3	3.5	5	3	4	3	4	3	3.7
15	36	M	1	S	96	3	5	5	4	5	5	4.5	3	3	3	3	5	3	3.3	5	3	5	5	3	3	4.0
16	46	M	5	MS	97	3	5	5	5	5	5	4.7	3	3	3	3	5	3	3.3	5	3	5	5	5	3	4.3
17	26	M	2	MS	91	3	5	5	3	3	5	4.0	4	3	5	3	3	4	3.7	5	3	4	4	4	4	4.0
18	39	F	2	MS	98	4	5	5	5	4	5	4.7	5	5	5	3	5	5	4.7	5	4	5	4	4	4	4.3
19	58	M	15	MS	96	3	5	5	7	7	7	5.7	7	5	5	5	3	5	5.0	5	5	5	4	5	5	4.8
20	42	M	14	MS	97	5	5	5	7	7	7	6.0	5	1	5	3	3	5	3.7	5	5	5	7	5	5	5.3
21	59	F	34	MS	95	5	5	5	5	5	5	5.0	3	5	5	5	5	5	4.7	3	5	5	5	3	5	4.3
22	46	F	16	MS	92	1	5	5	7	7	7	5.3	3	3	5	1	7	1	3.3	5	3	5	3	5	4	4.2
23	37	M	6	MS	90	1	5	5	7	7	7	5.3	3	3	5	1	7	1	3.3	5	1	7	3	5	4	4.2
24	25	M	5	MS	92	4	4	5	5	5	5	4.7	5	5	5	4	3	3	4.2	5	1	7	3	1	4	3.5
25	22	M	2	MS	93	4	3	5	3	5	3	3.8	4	1	1	4	5	1	2.7	5	3	7	4	5	4	4.7
26	28	M	3	MS	94	4	5	5	3	5	3	4.2	3	3	5	3	5	3	3.7	5	5	3	5	5	1	4.0
27	46	F	10	MS	93	7	5	5	1	3	7	4.7	3	1	5	1	3	4	2.8	3	4	4	4	5	5	4.2
28	28	F	5	S	95	1	4	3	4	3	3	3.0	5	1	7	3	5	1	3.7	1	1	4	5	1	1	2.2
29	28	M	1	MS	92	4	5	5	4	5	4	4.5	5	3	5	3	4	4	4.0	3	3	7	3	5	3	4.0
30	37	M	4	MS	92	4	5	5	4	5	4	4.5	5	3	5	3	3	3	3.7	3	3	5	4	3	4	3.7
<b>Total</b>						119	143	142	129	144	140	136.2	120	97	145	97	122	107	114.7	127	98	141	137	111	112	121.0
<b>Media</b>						3.97	4.77	4.73	4.3	4.8	4.67	4.5	4	3.233	4.833	3.233	4.067	3.567	3.8	4.2	3.3	4.7	4.6	3.7	3.7	4.0
<b>Compromiso por dimensión</b>						<b>4.5</b>						<b>3.8</b>						<b>4.0</b>								
<b>Comp. Organizacional</b>						<b>4.1</b>																				

Anexo 7. Validación de los criterios de los entrevistados

Fuente. Elaboración propia

No	Afirmaciones	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	S	N	CC
1	No existe una relación equilibrada entre el salario recibido y la labor que se realiza	s	n	s	s	s	s	s	s	n	s	8	2	80
2	Insuficiencias en los mecanismos de control establecidos para discriminar las responsabilidades entre las áreas de salida de los medicamentos y las unidades asistenciales que permitan identificar los verdaderos responsables ante los errores que se cometen, para ser justos en la aplicación de las medidas coercitivas que se derivan del hecho y que implican severas afectaciones el salario de los trabajadores	s	n	s	n	s	n	s	n	n	s	5	5	50
3	No existe correspondencia entre los hechos ocurridos que constituyen infracción de la disciplina tecnológica y laboral en general y las medidas adoptadas, al no hacer una evaluación profunda de las causas y condiciones del hecho y la conducta del infractor	s	s	n	s	s	s	n	s	s	s	8	2	80
4	El reconocimiento y la distribución de los beneficios por los resultados del trabajo realizado debe ser individual, no colectiva	s	s	s	s	s	s	s	s	s	n	9	1	90
5	Insuficiencia de las condiciones y medios para la realización del trabajo	s	n	n	s	n	s	n	n	n	s	4	6	40
6	No se encuentra establecido un plan de merma según el tipo de producto, lo que provoca que las roturas ocurridas en el almacén y en la transportación sean imputables en su totalidad a los trabajadores, lo que implica la aplicación de la responsabilidad material correspondiente con la consecuente afectación al salario del trabajador.	n	s	s	n	s	n	s	n	s	n	5	5	50
7	Falta de motivación por insuficiencia de los incentivos recibidos	s	s	s	s	s	s	s	n	s	s	9	1	90
8	Insuficientes actividades recreativas, culturales y deportivas	s	s	s	n	s	s	n	s	s	s	8	2	80
9	Carencia de la ética que se requiere al momento de hacer efectiva la aplicación de las medidas disciplinarias, al existir excesos que provocan que se avergüencen a los trabajadores delante su colectivo	n	n	s	n	n	s	n	s	s	n	4	6	40

Anexo 8. Método de concordancia de Kendall a los criterios seleccionados por los expertos  
 Fuente. Elaboración propia

Criterios de los entrevistados	Opiniones de expertos															
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Aij	T	Δ	Δ <sup>2</sup>	Δ2/ m2*(K3-K)	
No existe una relación equilibrada entre el salario recibido y la labor que se realiza	4	1	5	4	5	5	5	4	5	5	43	8.6	13	169	0.014083333	
No existe correspondencia entre los hechos ocurridos que constituyen infracción de la disciplina tecnológica y laboral en general y las medidas adoptadas, al no hacer una evaluación profunda de las causas y condiciones del hecho y la conducta del infractor	3	3	4	5	3	4	4	5	3	2	36	7.2	6	36	0.003	
El reconocimiento y la distribución de los beneficios por los resultados del trabajo realizado debe ser individual, no colectiva	5	2	3	3	4	3	3	3	4	3	33	6.6	3	9	0.00075	
Falta de motivación por insuficiencia de los incentivos recibidos	1	4	2	2	2	2	2	2	2	4	23	4.6	23	529	0.044083333	
Insuficientes actividades recreativas, culturales y deportivas	2	5	1	1	1	1	1	1	1	1	15	3	-15	225	0.01875	
	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	150			968	0.080666667	
											<b>T=</b>	<b>30</b>				

$W = 12 * \Sigma (\Sigma A_{ij} - T) ^2 / M^2 (K^3 - K)$	
K: Número de atributo =	5
m: Número de expertos utilizados =	10
T: Factor de comparación=	30
m <sup>2</sup> *(K <sup>3</sup> -K)=	12000
W: Factor de concordancia=	0.97



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48  
2380 www.uho.edu.cu

### Anexo 9. Relación del desempeño con el compromiso organizacional

Fuente. Elaboración propia

Modelo Lineal  $Y = a + b \cdot X$

Variable dependiente: DESEMPEÑO

Variable independiente: AFECTIVO

Parámetro	Estimación	Error Estadístico estándar	T	P-Valor
Ordenada	94.9034	2.67854	35.431	0.0000
Pendiente	-0.327765	0.580216	-0.564902	0.5768

#### Análisis de la Varianza

Fuente	Suma de cuadrados	GL	Cuadrado medio	Cociente-F	P-Valor
Modelo	2.04457	1	2.04457	0.32	0.5768
Residuo	172.99	27	6.40703		
Total (Corr.)	175.034	28			

La salida muestra los resultados del ajuste al modelo lineal para describir la relación entre desempeño y afectivo.

Dado que el p-valor en la tabla ANOVA es mayor o igual a 0.01, no existe relación estadísticamente significativa entre desempeño y afectivo para un nivel de confianza del 90% o superior.



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48  
2380 www.uho.edu.cu

Anexo 9 (continuación). Relación del desempeño con el compromiso organizacional

Fuente. Elaboración propia

-----  
Variable dependiente: DESEMPEÑO

Variable independiente: CONTINUIDAD  
-----

Parámetro	Estimación	Error Estadístico estándar	T	P-Valor
Ordenada	92.5338	3.23526	28.6016	0.0000
Pendiente	0.22971	0.835447	0.274954	0.7854

-----  
Análisis de la Varianza  
-----

Fuente	Suma de cuadrados	GL	Cuadrado medio	Cociente-F	P-Valor
Modelo	0.488727	1	0.488727	0.08	0.7854
Residuo	174.546	27	6.46466		

-----  
Total (Corr.)      175.034    28  
-----

La salida muestra los resultados del ajuste al modelo lineal para describir la relación entre DESEMPEÑO y CONTINUIDAD. La ecuación del modelo ajustado es

Dado que el p-valor en la tabla ANOVA es mayor o igual a 0.01, no existe relación estadísticamente significativa entre desempeño y continuidad para un nivel de confianza del 90% o superior.





Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48  
2380 www.uho.edu.cu

Anexo 9 (continuación). Relación del desempeño con el compromiso organizacional

Fuente. Elaboración propia

Variable dependiente: NORMATIVO

Variable independiente: DESEMPEÑO

Parámetro	Estimación	Error Estadístico estándar	T	P-Valor
Ordenada	0.568262	6.16794	0.0921316	0.9273
Pendiente	0.0372537	0.0660054	0.564405	0.5771

#### Análisis de la Varianza

Fuente	Suma de cuadrados	GL	Cuadrado medio	Cociente-F	
Modelo	0.24292	1	0.24292	0.32	0.5771
Residuo	20.5895	27	0.762574		
Total (Corr.)	20.8324	28			

La salida muestra los resultados del ajuste al modelo lineal para describir la relación entre normativo y desempeño.

Dado que el p-valor en la tabla ANOVA es mayor o igual a 0.01, no existe relación estadísticamente significativa entre normativo y desempeño para un nivel de confianza del 90% o superior.



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48  
2380 www.uho.edu.cu

Anexo 10. Preguntas de las dimensiones continuidad y normativo del cuestionario de Meyer y Allen (1993) para medir intención de fluctuación.

Fuente. Elaboración propia

No	Preguntas
1	Si yo no hubiese puesto tanto de mi mismo en la empresa, consideraría trabajar en otra parte
2	Aunque resultara ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a la empresa ahora
3	Si deseara renunciar a la empresa en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas
4	Permanecer en esta empresa actualmente, es un asunto tanto de necesidad como de deseo
5	Si renunciara a esta empresa, pienso que tendría muy pocas alternativas
6	Me sentiría culpable si renunciara a esta empresa en este momento
7	Esta empresa merece mi lealtad
8	Yo no siento ninguna obligación de permanecer con mi director actual
9	Yo no renunciaría a la empresa ahora, porque me siento en obligación con la gente que trabaja actualmente en ella
10	Le debo muchísimo a mi empresa
11	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta empresa sería la escasez de alternativas
12	Sería muy difícil para mí en este momento dejar la empresa, incluso si lo deseara

Anexo 11. Validación de las preguntas de las dimensiones continuidad y normativa del cuestionario de Meyer y Allen (1993) para medir intensidad de fluctuación.

Fuente. Elaboración propia

No	Afirmaciones	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	S	N	CC
1	1. Si yo no hubiese puesto tanto de mi mismo en la empresa, consideraría trabajar en otra parte	s	n	s	s	s	s	s	s	n	s	8	2	80
2	2. Aunque resultara ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a la empresa ahora	s	n	s	s	s	s	s	s	s	s	9	1	90
3	3. Si deseara renunciar a la empresa en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas	s	s	s	s	n	s	s	s	s	s	9	1	90
4	4. Permanecer en esta empresa actualmente, es un asunto tanto de necesidad como de deseo	s	s	s	s	s	n	s	n	s	s	8	2	80
5	5. Si renunciara a esta empresa, pienso que tendría muy pocas alternativas	s	s	s	s	s	s	s	n	s	s	9	1	90
7	7. Me sentiría culpable si renunciara a esta empresa en este momento	s	n	s	n	n	s	n	s	n	s	5	5	50
8	8. Esta empresa merece mi lealtad	n	s	s	n	n	s	n	s	n	n	4	6	40
10	10. Yo no siento ninguna obligación de permanecer con mi director actual	n	n	n	n	s	n	n	s	n	s	3	7	30
11	11. Yo no renunciaría a la empresa ahora, porque me siento en obligación con la gente que trabaja actualmente en ella	s	s	s	s	s	n	s	s	s	s	9	1	90
13	13. Le debo muchísimo a mi empresa	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	10	0	100
16	16. Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta empresa sería la escasez de alternativas	s	n	s	n	n	s	n	s	n	s	5	5	50
17	17. Sería muy difícil para mí en este momento dejar la empresa, incluso si lo deseara	s	n	s	n	s	n	s	n	s	n	5	5	50

## Anexo 12. Relación de la fluctuación con el compromiso organizacional

Fuente. Elaboración propia

Análisis de Regresión - Modelo Lineal  $Y = a + b \cdot X$

-----  
 Variable dependiente: FLUCTUACIÓN

Variable independiente: AFECTIVO  
 -----

	Error	Estadístico		
Parámetro	Estimación	estándar	T	P-Valor
Ordenada	1.80777	0.640139	2.82403	0.0086
Pendiente	0.428224	0.13878	3.08564	0.0045

-----  
 Análisis de la Varianza  
 -----

Fuente	Suma de cuadrados	GL	Cuadrado medio	Cociente-F	P-Valor
Modelo	3.49031	1	3.49031	9.52	0.0045
Residuo	10.2644	28	0.366584		
Total (Corr.)	13.7547	29			

La salida muestra los resultados del ajuste al modelo lineal para describir la relación entre fluctuación y afectivo.

Anexo 12 (continuación). Relación de la fluctuación con el compromiso organizacional

Fuente. Elaboración propia

Dado que el p-valor en la tabla ANOVA es inferior a 0.01, existe relación estadísticamente significativa entre fluctuación y afectivo para un nivel de confianza del 99%.

El estadístico R-cuadrado indica que el modelo explica un 25.3754% de la variabilidad en FLUCTUACIÓN. El coeficiente de correlación es igual a 0.50374, indicando una relación moderadamente fuerte entre las variables. El error estándar de la estimación muestra la desviación típica de los residuos que es 0.605462. Este valor puede usarse para construir límites de la predicción para las nuevas observaciones.

-----  
Variable dependiente: CONTINUIDAD

Variable independiente: FLUCTUACIÓN  
-----

Parámetro	Estimación	Error estándar	Estadístico T	P-Valor
Ordenada	1.63892	0.417068	3.92962	0.0005
Pendiente	0.582881	0.109354	5.33022	0.0000

-----

Anexo 12 (continuación). Relación de la fluctuación con el compromiso organizacional

Fuente. Elaboración propia

Análisis de la Varianza

Fuente	Suma de cuadrados	GL	Cuadrado medio	Cociente-F	P-Valor
Modelo	4.67315	1	4.67315	28.41	0.0000
Residuo	4.60552	28	0.164483		
Total (Corr.)	9.27867	29			

La salida muestra los resultados del ajuste al modelo lineal para describir la relación entre continuidad y fluctuación.

Dado que el p-valor en la tabla ANOVA es inferior a 0.01, existe relación estadísticamente significativa entre CONTINUIDAD y FLUCTUACIÓN para un nivel de confianza del 99%.

El estadístico R-cuadrado indica que el modelo explica un 50.3645% de la variabilidad en CONTINUIDAD. El coeficiente de correlación es igual a 0.709679, indicando una relación moderadamente fuerte entre las variables. El error estándar de la estimación muestra la desviación típica de los residuos que es 0.405565. Este valor puede usarse para construir límites de la predicción para las nuevas observaciones.

Variable dependiente: **NORMATIVO**

Variable independiente: **FLUCTUACIÓN**



Anexo 12 (continuación). Relación de la fluctuación con el compromiso organizacional

Fuente. Elaboración propia

Error Estadístico

Parámetro	Estimación	estándar	T	P-Valor
Ordenada	0.44524	0.561783	0.792548	0.4347
Pendiente	0.956863	0.147298	6.4961	0.0000

Análisis de la Varianza

Fuente	Suma de cuadrados	GL	Cuadrado medio	Cociente-F	P-Valor
Modelo	12.5936	1	12.5936	42.20	0.0000
Residuo	8.35607	28	0.298431		
Total (Corr.)	20.9497	29			

La salida muestra los resultados del ajuste al modelo lineal para describir la relación entre normativo y fluctuación.

Dado que el p-valor en la tabla ANOVA es inferior a 0.01, existe relación estadísticamente significativa entre normativo y fluctuación para un nivel de confianza del 99%.

El estadístico R-cuadrado indica que el modelo explica un 60.1136% de la variabilidad en NORMATIVO. El coeficiente de correlación es igual a 0.775329, indicando una relación moderadamente fuerte entre las variables. El error estándar de la estimación muestra la desviación típica de los residuos que es 0.546289. Este valor puede usarse para construir límites de la predicción para las nuevas observaciones.