
EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL COMPROMISO PERSONAL HACIA LA ORGANIZACION, LA INTENCION DE PERMANENCIA Y EL ESFUERZO: Evidencias provenientes de Perú

FERNANDO ARIAS GALICIA¹ / DANIEL VALERA LOZA²
ALEJANDRO LOLI PINEDA³ / MARIA QUINTANA OTINIANO⁴

Resumen

Cada vez los nexos afectivos y morales de las personas hacia las organizaciones en las cuales trabajan constituyen uno de los activos más importantes de las mismas, al unísono con otros elementos tales como las competencias. Sin embargo, en Latinoamérica las investigaciones a este respecto son muy escasas. El conocimiento relativo al comportamiento humano resulta muy raquítico si se compara con otras latitudes.

El marco teórico parte del supuesto que el Clima Organizacional es el antecedente del Compromiso, según lo conceptúan Meyer y Allen (1991). Estos autores dividen al compromiso en tres grandes componentes: afectivo, de continuación y normativo. En el primero, la persona establece lazos emocionales intensos con su organización y disfruta de su estancia en ella. En el segundo, la persona siente que ha invertido mucho tiempo y esfuerzo en la organización; dejarla implica costos. En el último, existe un sentido del deber moral de continuar perteneciendo a la organización.

En este estudio exploratorio se tomaron dos muestras: 100 personas en la primera y 89 en la segunda. Se aplicaron dos cuestionarios: uno para medir el compromiso hacia la organización y el otro para el clima organizacional, incluyendo el apoyo percibido de la organización; además la intención de permanecer en la organización y la búsqueda de otro empleo (en una de las muestras). Se esperaban encontrar correlaciones intensas entre el compromiso afectivo y la intención de continuar laborando en la organización, lo cual sucedió. Igualmente, de acuerdo con el marco teórico, se establecieron hipótesis respecto a los tres tipos de compromiso y su relación con los componentes del clima organizacional, las cuales se vieron confirmadas. Los resultados corroboran, en gran medida, los encontrados en otras investigaciones efectuadas en México. En el artículo se mencionan conclusiones importantes para las organizaciones a fin de lograr el compromiso de sus miembros así como se plantean sugerencias para investigaciones futuras.

Palabras clave: Clima organizacional, competencias, compromiso personal, desempeño.

- 1 División de Estudios de Posgrado, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, Profesor Honorario de la Escuela Profesional de Psicología de la Universidad de San Martín de Porres Lima-Perú. Apdo. 70-589, Ciudad Universitaria, México, D.F., Coyoacán, C.P. 04511. fag1@infosel.net.mx
 - 2 Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Relaciones Industriales, Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú
 - 3 Decano de la Facultad de Psicología, Universidad Mayor de San Marcos, Lima, Perú
 - 4 Jefa del Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Administrativas y Relaciones Industriales, Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú
-

Abstract

Every time the affective and moral nexuses of the people towards the organizations in which they work constitute one of the important assets in conjunction with other aspects such as the competences. Nevertheless, in Latin America the investigations, in this respect, are very scarce. The knowledge relative to the human behavior is very rickety if it is compared with other latitudes.

The Theoretical frame part of if the Organizational Climate is the antecedent of the Commitment, according with the description of Meyer y Allen (1991). These authors divide the commitment in three great components: affective, of continuation and normative. In first, the person settles down intense emotional bows with his organization and enjoys his stay. In the second, the person feels that she has invested to long time and effort in the organization; to leave implies it costs. In the last, exist a sense of having moral to continue belonging to the organization.

In this exploratory study two samples were taken: 100 people in the first and 89 in second. Two questionnaires were applied: one to measure the commitment towards organization and the other for the organizational climate, including the support perceived of the organization; moreover the intention to remain in the organization and the search of another use (in one of the samples). They were hoped to find intense correlations between the effective commitment and intention to continue toiling in organization, which happened.

In agreement with the theoretical frame, hypothesis with respect to he three types of commitment and his settled down relation with the components of the organizational climate, which were confirmed. The results corroborate, to a great extent, the found ones in other investigations conducted in Mexico. In the article conclusions important for the organizations are mentioned in order to obtain the commitment of their members as suggestions for future investigations consider.

Key Words: Organizational climate, competences, personal commitment, performance.

1. Importancia del Compromiso Personal para las organizaciones

El avance en materia de conocimiento científico está generando mayor desequilibrio y desigualdad entre países, por lo que de manera esencial habrán de tomarse decisiones para competir en condiciones de mayor desventaja. Una de ellas se refiere a las personas: si son las generadoras en gran medida de los resultados logrados por cualquier organización, entonces los empleados comprometidos constituyen una ventaja competitiva. Por tanto, es muy conveniente prestar atención al clima organizacional para favorecer dicho compromiso.

El término compromiso tiene varias acepciones. Una de ellas, de acuerdo con el diccionario de la Real

Academia Española (1994), es: «obligación contraída, palabra dada, fe empeñada». En otras palabras, se trata de un deber moral o psicológico adquirido hacia una persona, una situación o una institución.

No obstante, aunque una persona puede estar obligada formalmente (mediante un contrato jurídico) a desempeñar una labor dentro de una organización, no necesariamente va a establecer un nexo afectivo con la misma. Puede desarrollar sus labores con displacer e inclusive, llegar a odiar a la organización. Algunas de las consecuencias serían: un desempeño con menor calidad e intensidad, estrés, conflictos interpersonales e inter-grupales (como huelgas, por ejemplo), ausentismo, abandono de la organización, etc. No cabe duda de que en este caso se elevarán los costos para la organización, así como para la sociedad.

Todavía no se acostumbra especificar algunos de los rubros mencionados en el párrafo anterior directamente en los estados financieros (la primera excepción está dada por la empresa escandinava de seguros y servicios financieros Skandia; Edvinsson y Malone, 1998). Sin embargo, el compromiso de las personas constituye un activo importante de las organizaciones. Resulta más difícil que el compromiso de los miembros de una organización hacia ella pueda tener consecuencias negativas, aunque puede darse el caso de que si el compromiso es muy alto, pueda presentarse resistencia al cambio o, inclusive, se presenten fijaciones en cuanto a derroteros equivocados, como lo señalan Brokner (1992) y Staw (1976).

Como conclusión de los párrafos anteriores: es trascendente para las organizaciones conocer no sólo el tipo sino también el grado de compromiso de sus miembros. Dadas las ventajas de contar con él, resulta necesario no sólo conservarlo sino incrementarlo. No obstante, de acuerdo a las explicaciones anteriores, las formas para lograrlo resultan diversas, pues, se visualizan tres tipos distintos de compromiso, como se verá más adelante, cuyas consecuencias son, también, diferentes.

2. El Compromiso Personal y el Clima Organizacional.

El compromiso es un tema que ha interesado desde hace más de dos décadas a los directivos y a los estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones. Así, en 1977, Steers lo definió como «.. la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización». Propuso un modelo, el cual fue confirmado en una investigación entre científicos, ingenieros y empleados de un hospital, que plantea tres fuentes del compromiso:

- * **Características personales** (necesidad de logro, edad, escolaridad, tensiones entre los roles, intereses centrales en la vida, etc.)
- * **Características del trabajo** (sentir el trabajo como un reto, identidad con la tarea, interacción con otros a discreción, retroinformación, etc.)
- * **Experiencias en el trabajo** (actitudes del gru-

po, percepción de la propia importancia en la organización así como las inversiones de tiempo, esfuerzo y otras efectuadas en la organización, expectativas de recompensas, confianza en la organización, etc.)

Pueden agregarse otros aspectos dentro de las dos últimas vertientes del modelo anterior, mediante un elemento cuya trascendencia no puede pasarse por alto: el clima organizacional, entendido como las propiedades del ambiente de trabajo que perciben los empleados como característico de la naturaleza de la organización (Ivancevich, et.al.1993), o bien, como la manera en la cual las personas perciben e interpretan el medio circundante (James y James, 1989). Bajo este rubro, Brown y Leigh (1996) proponen seis componentes del clima organizacional, tomando como base las ideas de Kahn (1990). Mientras los dos primeros se refieren al trabajo en sí mismo, los otros cuatro lo hacen con respecto a los factores ambientales:

- * **Contribución personal.** Si la persona siente que su esfuerzo tiene sentido respecto a los procesos y resultados de la organización, muy probablemente se sienta identificada y comprometida (Kahn, 1990).
- * **Trabajo como reto.** Una de las fuentes de desarrollo personal en el trabajo es el hecho de enfrentarse a problemas y resolverlos empleando las habilidades y la creatividad. Por ende, se supone una relación positiva entre el reto representado por el propio trabajo y el compromiso organizacional (Khan, 1990).
- * **Claridad del rol.** Si las situaciones del trabajo y las expectativas respecto a la manera en la cual se pueden lograr resultados son imprecisas, los niveles de estrés se incrementan y la satisfacción y el compromiso disminuyen (Arias Galicia, 1989; Kahn, 1990).
- * **Apoyo del superior inmediato.** Pueden establecerse dos extremos. En uno se localiza un estilo inflexible y rígido como un síntoma de falta de confianza en el subordinado para efectuar el trabajo sin una supervisión estrecha; en el otro, en cambio, el estilo permite cambiar los métodos y aprovechar los errores, utilizar la creatividad para solucionar los problemas. Se ha encontrado una

relación entre el último estilo descrito y la motivación y el compromiso (Kahn, 1990).

- * **Expresión de los propios sentimientos.** Si los miembros de la organización se sienten tratados como individuos en vez de máquinas por la manifestación de sus sentimientos, muy probablemente se sientan más comprometidos (Khan, 1990).
- * **Reconocimiento.** La percepción de que la organización aprecia el propio esfuerzo y los resultados obtenidos, trae como consecuencia mayor compromiso (Kahn, 1990).

Puede verse una similitud con los factores intrínsecos (contribución aportada y reto) y extrínsecos (las demás facetas) propuestos por Herzberg, Mausner y Snyderman (1965). En cambio, Brown y Leigh (1996) los catalogan como significado psicológico (contribución, reconocimiento y reto), por un lado, y seguridad psicológica (apoyo del supervisor, claridad del rol y expresión de sentimientos), por el otro.

Otro factor que puede considerarse dentro del Clima Organizacional es el grado percibido por las personas respecto al Soporte brindado por la Organización (POS). Eisneberger et. al. (1986), tomando como base la Teoría de la Reciprocidad de Becker (1960) y Gouldner (1960) diseñaron un instrumento para medirlo, el cual ha mostrado altos índices de confiabilidad y validez en México (Arias Galicia, 2000). Una de las premisas de dicha teoría consiste en la obligación sentida por una persona, al recibir algo de otros, de retribuir en la misma forma y proporción. Por tanto, puede pensarse que si las personas perciben un Compromiso de la Organización hacia ellas se sentirán moralmente compelidas para corresponder

3. Los tres componentes del Compromiso Personal hacia la Organización.

Meyer y Allen (1991) definieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Estos

autores propusieron una división del compromiso en tres facetas: Afectivo, de Continuidad y Normativo; así, la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

El componente Afectivo (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan su permanencia en la organización.

En el segundo componente, el compromiso de Continuidad (necesidad), se encuentra un discernimiento de la persona respecto a las inversiones en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización, o sea, de los costos (financieros, físicos, psicológicos) en los cuales se incurriría al retirarse, o de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo. Se refleja aquí un componente calculador, pues se refiere a la prosecución de inversiones (planes de pensiones, primas de antigüedad, aprendizaje, etc.) acumuladas y resultantes de la pertenencia a la organización. Dejarla resulta cada vez más costoso y, por lo tanto, se crea un «compromiso por omisión» (Becker, 1960). Puede suponerse que un elevado índice de desempleo en una sociedad acarreará un mayor compromiso de Continuidad (Vandenberghe, 1996). Puede encontrarse aquí un paralelismo con la «escalada del Compromiso», es decir, con el comportamiento consistente en seguir invirtiendo recursos en alguna acción que ha fracasado, con la expectativa de que mejore o de no mostrar que fue un error seguir ese curso. (Véase a Brockner, 1992, y Staw, 1976).

En el tercer componente, o sea el compromiso normativo (deber), se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pago de colegiaturas) conducente a un sentido del deber de proporcionar una correspondencia. Este aspecto va en concordancia con la teoría de la reciprocidad: quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante (Gouldner, 1960).

4. Algunas consecuencias del Compromiso Personal para las organizaciones

Es posible pensar que el compromiso organizacional acarrea ciertas consecuencias tanto favorables como desfavorables para las organizaciones. En el primer punto se esperaría una Intención de Permanencia, es decir, continuar manteniendo los nexos con la organización. En contrapartida, la Búsqueda de Empleo presentaría relaciones negativas con el compromiso. Como es sabido, la rotación de personal implica costos de diversos tipos para las organizaciones (reclutamiento, selección, capacitación, errores, accidentes, etc.). Así pues, se incluyeron estas dos variables en la presente investigación.

Además, conforme se incrementa el compromiso es de esperarse un mayor **esfuerzo**, representado aquí por el Tiempo Dedicado al Trabajo y la Intensidad del mismo (según la percepción de los propios respondientes). De hecho, Brown y Leigh (1996), en una investigación efectuada entre vendedores de dos empresas en Estados Unidos, encontraron la siguiente secuencia:

Clima Organizacional \rightleftarrows Compromiso
 con el Trabajo \rightleftarrows Desempeño.

Además de lo anterior, en el lado negativo, un compromiso muy elevado puede significar la inflexibilidad de los miembros de la organización respecto a las transformaciones en la misma, así como rechazo a las innovaciones y, por ende, falta de adaptabilidad (Randall, 1987). Igualmente puede encontrarse la «escalada del compromiso», mencionada anteriormente. Estas dos últimas variables no se incluyeron en la presente pesquisa.

Como antes se mencionó, aunque no se acostumbra adjuntar datos sobre la motivación de los miembros de la organización (y otros aspectos relevantes sobre el factor humano) en los estados financieros, ya existen organizaciones precursoras en este asunto (Ver a Edvinsson y Malone, 1998). Por ende, en un futuro, dada la intensa competencia en la economía global, el compromiso de las personas hacia su

organización será un aspecto de importancia en la toma de decisiones respecto a las empresas.

5. Hipótesis.

La suposición fundamental estriba en encontrar una asociación positiva entre los Compromisos Afectivo y el Normativo con la Intención de Permanencia en la organización, así como entre estos dos tipos de compromiso y el esfuerzo representado por el Tiempo Dedicado al Trabajo y la Intensidad del mismo (según la percepción de los propios respondientes). Dicha relación será negativa en el caso de búsqueda de empleo. En cuanto al Clima Organizacional, la correlación positiva con los Compromisos Afectivo y Normativo se espera encontrarla mediante los componentes relacionados al trabajo (Contribución Personal y Trabajo como Reto) y con los cuatro factores ambientales: Claridad del Rol, Apoyo del Superior, Expresión de Sentimientos y el Reconocimiento. Igualmente, se espera una correlación positiva entre las facetas del Compromiso, especialmente el Afectivo, y el Soporte Percibido de la Organización POS).

6. Instrumentos

Se utilizaron los cuestionarios siguientes:

- * **Compromiso Personal hacia la Organización**, de Meyer y Allen (1991), el cual fue construido con el propósito específico de medir los tres componentes del compromiso descritos antes. Dicho instrumento ha sufrido diversas modificaciones a lo largo del tiempo. Se tomó la versión dada a conocer por Meyer, Allen y Smith en 1993. Ha mostrado validez y confiabilidad en otras culturas, incluyendo la coreana (Ko, Price y Mueller, 1997) y la belga Vandenberghe (1996), quien aplicó una versión un tanto modificada de este instrumento entre personas dedicadas a la enfermería. Encontró apoyo para el modelo de los tres factores mencionados. En esas pesquisas, la confiabilidad de las escalas de compromiso afectivo y normativo han sido las aceptadas internacionalmente, mientras la correspondiente al compromiso de continuidad ha resultado baja.

En México, igualmente, se encontraron índices adecuados de confiabilidad en las escalas de Compromiso Afectivo, y Normativo (alphas respectivas: Afecto, de .71 a .81; Normativo, de .63 a .82; de Continuidad, de .47 a .48; Arias Galicia, Mercado y Beláusteguigoitia, 2000).

- * **Búsqueda de Trabajo e Intención de Permanecer**, el cual fue utilizado por Ko, Price y Mueller (1997) en una investigación a fin de validar el cuestionario de Compromiso Organizacional en Corea del Sur. El factor de Búsqueda de Empleo no se utilizó en la segunda muestra de esta investigación.
- * **Clima Organizacional**. Se trata de un cuestionario diseñado por Brown y Leigh (1996) para medir los siguientes factores: contribución del trabajo a la organización, reto representado por el trabajo, claridad del rol, apoyo del superior, expresión de sentimientos y reconocimiento.
- * **Esfuerzo**. Es un instrumento compuesto por dos factores: tiempo dedicado al trabajo e intensidad del trabajo. También fue diseñado y utilizado por Brown y Leigh (1996)

Todos los reactivos de los cuestionarios citados se responden en una escala tipo Likert, con las siguientes ponderaciones: 1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Casi en desacuerdo 4 = Indeciso, ni de acuerdo ni en desacuerdo; 5 = Casi de acuerdo; 6 = De acuerdo; y 7 = Totalmente de acuerdo. A mayor puntuación, mayor la percepción de ese factor. No obstante, algunos reactivos están expresados en forma inversa, por lo cual fue necesario invertirlos antes de la calificación.

En el presente trabajo se informan los resultados obtenidos en dos muestras citadas anteriormente, sin considerar los aspectos demográficos. Hasta el momento se trata sólo de pesquisas exploratorias y de asociaciones entre variables, sin intentar establecer conexiones causales. Este paso se dará posteriormente.

6. Método

Se administraron los cuestionarios descritos antes en dos muestras de Lima, Perú:

- a). 101 casos provenientes de la Facultad de Relaciones Industriales de la Universidad de San Martín de Porres, compuesta por 45 % personas del sexo femenino y 55 del masculino. El 22% señalo contar con una edad de 21 a 30 años; el 26%, de 31 a 40; el 22% , de 41 a 50 y el resto son mayores de esta última. El 42% son solteros y el 54% casados. El 16% son Técnicos Superiores, el 10% son estudiantes universitarios, el 15 % cuenta con Bachillerato, el 28% tiene la Licenciatura, el 17% tiene Maestría y el 8% tiene Doctorado; El 20% tiene estudios de Administración, el 28%, de Ingeniería; el 10% de Contaduría y el resto se reparte en otras áreas del conocimiento. El 21% es Supervisor de Primera Línea, el 17% es Jefe de Departamento, el 4% es Gerente de área y el 5% es Presidente o Gerente General. El 24% trabaja en Banca, Finanzas o Seguros; el 18%, en industria extractora; el 15%, en Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones y el resto se divide en otras ramas de actividad económica. El sector de trabajo es: 44%, privado y 44% público.

La muestra, pues, comprende primordialmente personas jóvenes, con escolaridad elevada que labora principalmente en el sector privado y con puestos con jerarquía mínima de mandos medios.

- b) 89 casos recolectados en la Universidad Mayor de San Marcos: 62% del sexo femenino y 38% del masculino. El rango de edades con mayor porcentaje es de 21 a 30 años (46%) seguido por el de 31 a 40 años (35%). El 59 % informa ser solteros y el 36% casados. El 45% tiene escolaridad profesional y el 53 cuenta con estudios de Posgrado. El 57% tiene estudios de Psicología y el 29 % de otras ramas de conocimiento. El 24% es funcionario de nivel medio, el 20% es Jefe de Departamento y el 14% es Sub-Director o Gerente de Área. El 46% trabaja en el Sector Público , el 32% en el Privado y el 14% en otras. El giro de actividad de las organizaciones es: 64% en Institución Educativa, el 15% en una Hospitalaria o de Salud. El sector es: 46%, público y 32% privado.

Puede verse, entonces, que se trata de una muestra de personas jóvenes, con escolaridad elevada, principalmente del sector público y que labora primordialmente en instituciones educativas, con jerarquías organizacionales mínimas de mandos medios.

En ambas muestras los porcentajes de los dos sexos se encuentra relativamente equilibrado. La principal diferencia entre ambas, en referencia a la categoría modal, es el ramo (Banca, Finanzas y Seguros vs. Institución Educativa).

En el caso de estas dos muestras se tiene una ventaja: los participantes pertenecen a muy distintas organizaciones. Por tanto, aunque no se trata de muestras probabilísticas, se cuenta con una gama amplia de entidades organizacionales. Quizá este hecho pueda significar una mayor posibilidad de generalización.

7. Resultados

En las tablas 1 a 4 aparecen las correlaciones Pearson entre las variables consideradas en esta pesquisa, en las dos muestras descritas antes. En dichas tablas se eliminaron los puntos decimales y se indicó la significación estadística de los índices incluidos. En virtud de tratarse de mediciones ordinales (Stevens, 1959), se calcularon también las correlaciones de Sperman, de tipo no paramétrico (Siegel, 1975), las cuales podrían resultar más apropiadas al caso. Empero, no se encontraron diferencias trascendentes entre ambos tipos de correlaciones y se decidió informar sólo respecto a las primeras.

8. Comentarios

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación pueden dibujarse varias relaciones importantes que permiten confirmar la parte del modelo de Steers (1977) en lo concerniente a las características y experiencias de trabajo, así como las proposiciones de Meyer y Allen (1991) sobre el compromiso y lo referente a clima organizacional de Brown y Leigh (1996).

En primer lugar, resaltan las asociaciones significativas entre los tres tipos de Compromiso, si bien se presenta con mayor grado entre el Afectivo y el Normativo, en la Muestra 1. En la Muestra 2 sólo se presenta una correlación positiva importante entre el Afectivo y el Normativo. Es importante señalar la correlación negativa entre el Afectivo y el de Continuidad, en esta Muestra. Aquí parecería estar presente un sentimiento: existe la necesidad más no el afecto.

Con claridad se nota la intensa y significativa relación entre el Compromiso Afectivo y la Intención de Permanencia en la organización (de hecho es la asociación más alta en la primera muestra); en cambio, se presenta una relación también intensa pero en sentido inverso con la Búsqueda de Empleo (esta variable sólo fue incluida en la segunda muestra). Estos resultados van en consonancia con la teoría expuesta anteriormente.

Es interesante hacer notar que las correlaciones entre todos los factores del Clima Organizacional presentan correlaciones significativas en la primera muestra (Ver Tabla 1), mientras no ocurre así en la segunda (ver tabla 3). El factor Soporte Percibido de la Organización también muestra relación alta con el Afectivo en ambas muestras (Tablas 2 y 4), mientras sólo exhibe conexión con el de Continuidad y el Normativo en la primera muestra (Tablas 2 y 4). Estos resultados hablan a favor de una consideración humana en las organizaciones a fin de lograr el Compromiso, especialmente el Afectivo.

En lo tocante a la Expectativa de Recompensas (ascensos y aumentos de salario) también muestra asociación con el Compromiso (Tablas 2 y 4). Sin embargo, es notorio que se presenta más alta con el de Continuidad y el Normativo. De hecho, en la muestra 2, compuesta principalmente por docentes de una institución educativa, esta expectativa solo denota una relación baja con el Normativo.

Como era de esperarse, esa liga emocional (Compromiso Afectivo) presenta asociaciones significativas con los aspectos del trabajo en sí: Contribución Personal y el trabajo como Reto. Trae como consecuencia también una mayor percepción de la

Intensidad del Trabajo y el Tiempo Dedicado al mismo sólo en la primera muestra. (Tablas 1 y 3); en la segunda sólo se encuentra una relación entre el Normativo y el Tiempo Dedicado. Quizá se encuentra aquí la influencia de la estructura organizacional: al tratarse principalmente de docentes de una institución pública, las labores están más reglamentadas y, por ende, no es fácil salir de los lineamientos establecidos. Sólo puede dedicarse un poco más de tiempo a la preparación de clases, calificación de trabajos, etc. fuera del aula. Este es un tema demandante de mayor profundización.

Igualmente, se presentan relaciones intensas y significativas del Compromiso Afectivo con los demás aspectos: Compromiso con el Trabajo, Satisfacción General con el Trabajo, Comprensión del Papel, Capacitación y Desarrollo, Apoyo de los compañeros y Perspectivas Futuras, aunque las asociaciones son menos intensas en la segunda muestra. (Tablas 2 y 4).

Estos hallazgos indicarían la política a seguir en las organizaciones peruanas (si los resultados pudieran generalizarse): si se pretende obtener un Compromiso Afectivo, es preciso prestar atención a los aspectos humanos en la organización (especialmente el Reconocimiento y la Expresión de Sentimientos) así como a proporcionar un trabajo desafiante y con un significado de contribuir a los objetivos de la organización; en cambio, si se desea aumentar el Compromiso Normativo, dense atención a los aspectos materiales (ascensos y salarios). El Compromiso puede conducir a un mayor esfuerzo y más tiempo dedicado a las labores, especialmente en las organizaciones del sector privado.

Las relaciones entre el Compromiso de Continuidad va también en el sentido previsto en la muestra 1, aún cuando se presentan de manera menos intensa y con menor número de asociaciones significativas. La mayor relación se refiere a la Intención de Permanencia, lo cual resulta casi evidente: si las personas consideran como un costo el hecho de salir de la organización, en razón del tiempo y el esfuerzo invertidos en ella, es natural sentir la necesidad de continuar trabajando ahí (Tabla 1).

No puede decirse lo mismo en la muestra 2, en donde se encuentra una relación negativa y significativa con la Intención de Permanencia (Tabla 3). Se manifiesta así, la necesidad de permanecer.

El Compromiso de Continuidad presenta relaciones intensas con los otros factores Compromiso con el Trabajo, Satisfacción General con el Trabajo, Comprensión del Papel, Capacitación y Desarrollo, Apoyo de los compañeros y Perspectivas Futuras, en la primera muestra. Las asociaciones son menos intensas en la segunda muestra y prácticamente no significativas. (Tablas 2 y 4).

Por su parte, el Compromiso Normativo presenta también asociaciones intensas (aunque en menor grado que el Afectivo) y significativas con la Intención de Permanecer, en ambas muestras.

Además, el Compromiso Normativo presenta también conexión con las variables correspondientes a los factores ambientales de Clima Organizacional, casi con la misma intensidad que el Compromiso Afectivo. Aunque el número de asociaciones es menor en la muestra 2 (Tablas 1 y 3). Es interesante hacer notar que en la muestra 2, la asociación con el Soporte Percibido de la Organización es inexistente.

Este Compromiso Normativo, en la muestra 1, presenta también asociaciones intensas y significativas con Compromiso con el Trabajo, Satisfacción General con el Trabajo, Comprensión del Papel, Capacitación y Desarrollo, Apoyo de los compañeros y Perspectivas Futuras: No es así en la muestra 2. (Tablas 2 y 4).

Existen indicios para asignar una mayor ponderación a las influencias diarias ejercidas por el ambiente organizacional que a los planes estructurados de la organización para alcanzar el compromiso de los nuevos miembros cuando éstos ingresan a la misma (Ver en las Tablas 2 y 4 la asociación entre el Compromiso y la Capacitación y Desarrollo). Por ejemplo, Fullagar y sus colaboradores (1995) encontraron, en una investigación longitudinal de un año, que la socialización individual e informal en el tra-

bajo estaba más estrechamente ligada al compromiso con el sindicato, denotado por asistencia a juntas y otras acciones semejantes, que las acciones programadas de aquél para lograr dicho compromiso. En otras palabras, las experiencias cotidianas en la organización resultaron más efectivas que la inducción planeada y formal. Este punto parece verse reforzado en la presente investigación. Así pues, los directivos deberían prestar atención a estos resultados, si desean aumentar el Compromiso de sus colaboradores.

Es necesario tomar en consideración la elevada escolaridad de los integrantes de la muestra en cuanto a los resultados presentes. Se requieren investigaciones adicionales con integrantes de otras jerarquías organizacionales antes de generalizar los hallazgos.

A manera de resumen, puede decirse que los resultados de esta investigación muestran la importancia de conocer las facetas del Compromiso personal hacia la organización, especialmente en cuanto a un aspecto de trascendencia: intención de permanencia por parte de los miembros de la organización.

Es importante también señalar la posible influencia de la cultura ocupacional. Existen evidencias de que el compromiso puede resultar más intenso con la profesión que con la organización en algunos campos. Es preciso indagar más sobre este punto.

Igualmente, los resultados obtenidos en estas muestras de diversas procedencias permiten sentir mayor seguridad en cuanto a la generalización de resultados, aunque es necesario emprender más investigaciones en otros escenarios a fin de dar mayor solidez a estos hallazgos, los cuales van en línea con los encontrados en otras latitudes.

REFERENCIAS

- Arias Galicia, F. (1989). El Inventario de Aspectos Organizacionales. *Contaduría y Administración*, Num. 123, 73-90.
- Arias Galicia, F., Belasteguigoitia Rius, I. y Mercado Salgado, P. (2000). El compromiso personal hacia la organización y el clima organizacional, la búsqueda de empleo, la intención de permanencia y el esfuerzo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 19, 4-15.
- Arias Galicia, F. (2001). Perceived Organizational Support and Job Satisfaction: a replication in Mexico. Manuscrito inédito.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of sociology*, 66, 32-42.
- Brockner, J. (1992). The escalation of commitment to a failing course of action: Toward theoretical progress. *Academy of Management Review*, 17, 39-61.
- Brown, S.P. y Leigh, T.W. (1996). A new look at psychological climate and its relationships to job involvement, effort, and performance. *Journal of applied psychology*, 81, 358-367.
- Edvinsson, L. y Malone, M.S. (1998). El capital intelectual. Bogotá: Norma.
- Fullagar, C.J.A. et al. (1995). Impact of early socialization on union commitment and participation: a longitudinal study. *Journal of applied psychology*, 80, 147-157.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Herzberg, F.; Mausner, B. y Snyderman, Barbara. (1965). *The motivation to work*. Nueva York: Wiley, 3ª. ed.

- Ivancevich, J.; Gibson, J.; Donnelly, J. (1993). *Organizaciones. Conducta, Estructura, Proceso*. México: Mc Graw Hill.
- James L.A. y James, L.R. (1989). Integrating work environment perceptions: explorations into the measurement of meaning. *Journal of applied psychology*, 74, 739-751.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Ko, J; 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*, 82, 961-973.
- Meyer, J.P. y Allen, Natalie J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Meyer, J.P.; Allen, Natalie J. y Smith, Catherine A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78, 538-551.
- Randall, D.M. (1987). Commitment and the organization: the organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12, 460-471.
- Real Academia Española (1994). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: Espasa Calpe.
- Siegel, P. (1975). *Diseño experimental no-paramétrico*. México: Trillas.
- Staw B.M. (1976). Knee deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 27-44.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Stevens, S.S. (1959). *La medición y el hombre. Suplementos del Seminario de Problemas Científicos y Filosóficos*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Vandenberghe, C. (1996). Assessing organizational commitment in a Belgian context: evidence for the three-dimensional model. *Applied psychology: an international review*, 45, 371-386.

Tabla 1. Correlaciones entre Compromiso, Intención de Permanencia, Búsqueda de Empleo, Clima Organizacional, Tiempo dedicado al trabajo e Intensidad del Trabajo (Perú. Muestra 1, n=101)

	CON	NOR	PER	APO	CLA	CON	REC	EXP	RET	TIE	INT
AFE	29**	56**	72**	44**	42**	48**	54**	56**	44**	41**	48**
CON		67**	50**	40**	40**	39**	37**	47**	48**	71**	25*
NOR			66**	52**	43**	41**	58**	61**	48**	69**	32**
PER				47**	38**	48**	45**	56**	41**	48**	47**
APO					62**	44**	59**	69**	53**	41**	38**
CLA						57**	54**	56**	67**	42**	55**
CON							35**	46**	55**	37**	58**
REC								61**	45**	46**	40**
EXP									55**	53**	42**
RET										56**	61**
TIE											38**

* $p \leq .05$

Nota: Se suprimen los puntos decimales

** $p \leq .01$

AFE: Compromiso Afectivo

EXP: Expresión de Sentimientos.

CON: Compromiso de Continuidad

RET: Trabajo como Reto

NOR: Compromiso Normativo

TIE: Tiempo dedicado al Trabajo

PER: Intención de Permanencia

INT: Intensidad del Trabajo

APO: Apoyo del Superior

CLA: Claridad del Rol

CON: Contribución Personal

REC: Reconocimiento

**Tabla 2. Correlaciones entre Compromiso y las demás variables mencionadas.
(Perú. Muestra 1, n=101).**

VARIABLES	COMPROMISO		
	Afectivo	Continuidad	Normativo
Apoyo de la Organización	52**	44**	60**
Compromiso con Trabajo	61*	35**	44**
Expectativa de Recompensas	32**	70**	66**
Despidos Masivos	-08	45**	30**
Satisfacción General con el Trabajo	68**	39**	61**
Comprensión del Papel	66**	49**	60**
Capacitación y Desarrollo	59**	45**	66**
Apoyo de los Compañeros	63**	41**	57**
Perspectivas Futuras	61**	51**	70**

* $p < .05$

Nota: Se suprimen los puntos decimales

** $p < .01$

Tabla 3. Correlaciones entre Compromiso, Intención de Permanencia, Búsqueda de Empleo, Clima Organizacional, Tiempo dedicado al trabajo e Intensidad del Trabajo (Perú. Muestra 2, n=89; 64% en institución educativa gubernamental)

	CON	NOR	PER	BUS	APO	CLA	CON	REC	EXP	RET	TIE	INT
AFE	-24*	48**	63**	-37**	28**	38**	33**	41**	47**	22*	15	18
CON		01	-29**	13	-31**	-09	-29**	-28	-48**	07	02	-17
NOR			49**	-42	25*	09	.34**	39**	32**	20	22*	18
PER				-55**	24*	08	28**	44**	38**	26*	14	15
BUS					-04	07	-04	-29**	-15	05	00	17
APO						24*	52**	72**	63**	01	-02	37**
CLA							17	29**	22*	16	08	25*
CON								40**	52**	04	13	35**
REC									51**	17	02	32**
EXP										02	13	18
RET											13	30**
TIE												24*

* $p \leq .05$

Nota: Se suprimen los puntos decimales

** $p \leq .01$

AFE: Compromiso Afectivo

EXP: Expresión de Sentimientos.

CON: Compromiso de Continuidad

RET: Trabajo como Reto

NOR: Compromiso Normativo

TIE: Tiempo dedicado al Trabajo

PER: Intención de Permanencia

INT: Intensidad del Trabajo

BUS: Búsqueda de Empleo

APO: Apoyo del Superior

CLA: Claridad del Rol

CON: Contribución Personal

REC: Reconocimiento

Tabla 4. Correlaciones entre Compromiso y las demás variables mencionadas.
 (Perú. Muestra 2, n=89; 64% en institución educativa gubernamental).

VARIABLES	COMPROMISO		
	Afectivo	Continuidad	Normativo
Apoyo de la Organización	66**	11	-02
Compromiso con Trabajo	26*	26*	27*
Expectativa de Recompensas	20	04	21*
Despidos Masivos	-20	-04	10
Satisfacción General con el Trabajo	34**	05	12
Comprensión del Papel	37**	17	16
Capacitación y Desarrollo	34**	06	14
Apoyo de los Compañeros	12	25*	04
Perspectivas Futuras	41**	06	09

* $p \leq .05$

Nota: Se suprimen los puntos decimales

** $p \leq .01$