

**2020**

Empresa Eléctrica Villa Clara

**Compromiso organizacional, reto de la empresa estatal  
socialista**

**Organizational commitment, challenge of the socialistic  
state enterprise**

**Lic. Claudia Adelfa López Martínez**

**MSc. Yakelin López Santos**

**UCLV**  
Universidad Central  
"Marta Abreu" de Las Villas



**FCS**  
Facultad de  
Ciencias Sociales

**Compromiso organizacional, reto de la empresa estatal socialista**

**Organizational commitment, challenge of the socialistic state  
enterprise**

**Lic. Claudia Adelfa López Martínez**

**Msc. Yakelin López Santos**

Edición y corrección: Liset Ravelo Romero

Claudia Adelfa López Martínez y Yakelin López Santos, 2020

Editorial Feijóo, 2020



ISBN: 978-959-312-435-5

Editorial Feijóo, Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas, Carretera a Camajuaní km 5 ½, Santa Clara, Villa Clara, Cuba, CP 54830

## **Resumen**

En este trabajo puede encontrarse una revisión teórica y metodológica del abordaje realizado, desde las ciencias sociales y empresariales, al constructo “compromiso con la organización”, durante los siglos XX y XXI, tanto en el contexto nacional, como en el internacional, donde ha sido mucho más estudiado. El compromiso con la organización se define como uno de los múltiples procesos afectivos que los trabajadores de una organización pueden sentir, en su interacción cotidiana con este tipo de contexto y su importancia radica en su valor predictivo acerca de la permanencia y rendimiento de los miembros de las organizaciones laborales, en relación con la misión de las mismas. Para su análisis y evaluación, en organizaciones laborales concretas, se ha propuesto una tipología en la que se consideran tres tipos de compromiso con la organización: el afectivo, el normativo y el de continuidad. Dicha taxonomía está contenida en una técnica tipo test, elaborada y validada por Meyer y Allen, que es coherente con la perspectiva positivista, metafísica, en que se origina. Nuestra postura, en cambio, se configura sobre la base de una visión fenomenológica y sociocrítica de la investigación social, por ello, presentamos el compromiso con la organización, fenómeno de naturaleza subjetiva, que implica potencialidades y también retos para su gestión, desde un enfoque estratégico de dirección de organizaciones laborales; como alternativa para complementar los numerosos cambios que se están proponiendo en el funcionamiento de la empresa estatal socialista, en nuestro país.

**Palabras clave:** Compromiso organizacional; Comportamiento laboral; Empresa estatal socialista; Organización; Perspectiva psicosocial.

## **Abstract**

In this work, you can find a theoretical and methodological review of the approach that has been made, from the social and business sciences, to the “organizational commitment” construct, during the twentieth and twenty-first centuries, both in the national and international context, where it has been much more studied. The organizational commitment has been defined as one of the multiple affective processes that members of an organization can feel, in their daily interaction with this type of context and its importance lies in its predictive value about the permanence and performance of the members of organizations, in relation to their mission. For its analysis and evaluation, in specific labor organizations, a typology has been proposed in which three types of commitment to the organization are considered: the affective, the normative and the continuity. This taxonomy is contained in a test-type technique, developed and validated by Meyer and Allen, which is consistent with the positivist, metaphysical perspective in which it originates. Our position, however, is based on the phenomenological and socio-critical vision of social research. Therefore, we present the organizational commitment, a phenomenon of subjective nature, which implies potentialities and challenges for its management, from a strategic approach to management of organizations, as an alternative to complement the numerous changes that are being proposed in the functioning of the socialist state enterprise, in our country.

**Keywords:** Organizational commitment; Organization; Psychosocial perspective; Socialist state enterprise; Work behavior,

## INDICE

Introducción.....	5
1. Las organizaciones laborales en el siglo XXI.....	7
1.1. Necesidad de trabajar el Compromiso Organizacional en el contexto de la empresa estatal socialista.....	11
2. Definiciones conceptuales del Compromiso organizacional.....	19
2.1. Dimensiones del compromiso organizacional.....	23
2.2 Costos para la organización: fluctuación laboral en las organizaciones.....	28
2.2.1. Clasificación y causas de la fluctuación laboral.....	30
3. Investigaciones en la temática: Escala de compromiso organizacional.....	39
3.1. Modelo de Compromiso de Meyer y Allen.....	41
4. El Compromiso organizacional: algunos factores para propiciarlo.....	44
Referencias bibliograficas.....	49

## **Introducción**

Las organizaciones laborales en el nuevo siglo muestran tendencias evolutivas que sacuden con rapidez todas las instituciones y grupos humanos. Demuestran su capacidad de generar conocimiento y tecnologías; de crear nuevas formas y sistemas para responder con mayor eficiencia a los retos, con orientación permanente hacia el futuro centrada en su responsabilidad ambiental, comunitaria y social. Pretenden una mayor igualdad jerárquica, avanzando hacia relaciones participativas y corresponsables que potencia el trabajo en equipo y responsabilidad para crear mayor compromiso y lealtad al trabajo y la empresa. Emergen organizaciones inteligentes, flexibles, proactivas y con responsabilidad social del futuro.

El sistema social cubano, sin dejar de afrontar los retos del mundo moderno, enfrenta además otras perspectivas del modelo social que se propone construir. En este sentido, la gestión estratégica del Estado cubano se caracteriza por mantener una intervención directa en la economía bajo nuevas pautas en la dinámica y en las formas de su intervención. Ello se refleja en la aplicación de un nuevo modelo de gestión empresarial: el Perfeccionamiento Empresarial, dando respuesta a las necesidades de desarrollo de la economía cubana en un mundo globalizado bajo una lógica de eficiencia, productividad, autosuficiencia y rentabilidad económica y bienestar social.

El rol fundamental que se le atribuye a la relación entre el individuo y su organización da explicación a muchos de los procesos y fenómenos que ocurren a partir de la interacción hombre-trabajo-organización-sociedad.

La conservación del personal en la organización es un proceso complejo, que implica un contrato entre el trabajador y la organización. La preservación de los recursos humanos debe constituir un objetivo estratégico de la organización laboral, a permitir aprovechar las capacidades, destrezas y experiencias de los trabajadores en su propio desarrollo y fomentar el sentimiento de pertenencia a ésta.

Las ventajas que consiguen las organizaciones con sus recursos y capacidades serán válidas si pueden ser mantenidas en el tiempo, lo cual dependerá de la durabilidad de los recursos, de su movilidad y de la posibilidad de imitarlos. En lo referente a los recursos humanos, su duración depende de la permanencia de los

individuos en la organización, que estará relacionada con el grado de satisfacción que su trabajo les reporte en todos los niveles.

La gestión del compromiso organizacional es uno de los mecanismos que posee la dirección de una institución para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su organización, la cual existe entre los miembros de una organización, cuando las personas se identifican con la misma, o cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están muy integrados y son totalmente congruentes.

De esta forma, si se consigue que los empleados estén identificados e implicados en la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma, posibilitando el desarrollo de las habilidades y capacidades colectivas y formando equipos de trabajo cohesionados, que en definitiva conducirán a que la organización sea más eficiente y logre sus objetivos.

La Fluctuación Laboral es uno de estos fenómenos que se producen como consecuencia negativa del mal manejo del compromiso con la organización resultado que tiene una incidencia directa en los diferentes subsistemas de la organización y en la vida del trabajador.



## **1. Las organizaciones laborales en el siglo XXI**

El surgimiento de la sociedad y con ella las formas de organización social ha orientado al hombre a la búsqueda de integración en diferentes grupos sociales para la satisfacción de sus necesidades, expresar sus creencias y valores, crear o transformar pautas culturales. La familia, la comunidad o el grupo de iguales, constituyen algunas de las formas en que el hombre se agrupa socialmente, sin embargo la vida social del individuo transcurre, la mayor parte del tiempo, en el seno de las organizaciones laborales, como medio para el alcance de sus objetivos individuales, muchos de los cuales sería difícil lograr a través del esfuerzo personal aislado.

El trabajo, como actividad, le posibilita la producción y reproducción de bienes y servicios, enriquece sus conocimientos, desarrolla nuevos métodos con mayor eficacia para el desempeño laboral, además expresa y enriquece valores aceptados culturalmente en el desarrollo de su sistema de relaciones. En este intercambio simbiótico las organizaciones, tanto desde su conceptualización teórica e investigativa, como su accionar práctico han colocado en mayor o menor medida el papel del individuo como su parte determinante, objeto y sujeto de la acción acometida en el seno de la organización, capaz de impulsar una búsqueda creativa, permanente y sistemática en aras de la mejora organizacional.

El abordaje teórico en torno a las organizaciones no se encuentra exento de la multiplicidad de criterios y concepciones características de la comprensión de fenómenos sociales complejos en sí mismos, ello trae como consecuencia que existan tantas definiciones de organización como autores han abordado el tema, partiendo desde una concepción profundamente mecanicista; atravesando presupuestos humanistas, centrados en el estudio de las características individuales, actitudes, motivaciones, liderazgo, así como la relación hombre – trabajo con el fin de optimizarla; hasta llegar al abordaje sistémico e integrador de las organizaciones laborales, con centro en la relación del ser humano y su organización, cuyo objetivo es lograr el crecimiento individual a la par del desarrollo organizacional y social en todos los sistemas: el político, el religioso, el familiar, el educativo y el organizacional en permanente mutación.

Se considera necesario para la comprensión de este espacio social de actuación establecer no solo puntos comunes, sino plataforma en el análisis, comprensión y forma de actuación de las organizaciones laborales como contextos de investigación e intervención psicosocial.

Entre los principales autores consultados y en los que son sustentadas algunas de las investigaciones realizadas en los últimos 16 años (Avila Vidal, 2005; Casales, 2000; M. F. Fernández, A, 2008; Y. Fernández, 2014; Gutiérrez, 2016; Huerta Navarro, 2008; Loreto Marchant, 2005; Milián, 2012; Salazar, 2012; Saldivia, 2013) se referencian entre las posturas más aceptadas autores como Koontz, Davis y Robbins, 1999; Chiavenato, 1993; y Schein, 1982.

Al realizar un análisis las principales concepciones desarrolladas por los investigadores de las organizaciones y sustentándonos en las ideas expresadas por Peiró ( 2005) y Milián ( 2012) podemos arribar a elementos comunes que tipifican las organizaciones y permiten un mejor entendimiento de las mismas:

- Al definir las organizaciones laborales y su dinámica existe una coincidencia en comprenderlas como sistemas sociales interrelacionados, en evolución permanente, refiriendo en la misma la acción innegable del “universo exterior”, del entramado social en la que dicho sistema se desarrolla, con el cual se encuentra en constante intercambio, sin perder de vista el nivel de desarrollo económico, social y tecnológico de la sociedad en que la organización se inserta, así como la cultura, tradiciones, costumbres e idiosincrasia de la misma (Davis, 1985; K. Davis, 1987 y Chiavenato, 1993).
- En ellas resalta lo referente a su composición refiriéndose que se conforman desde la presencia de grupos relativamente estables de personas reunidas (K. Davis, 1987; Schein, 1982 y Robbins, 1999)
- Se destaca, además, la finalidad de las organizaciones, creadas y orientadas de forma consciente para lograr metas y objetivos comunes bien definidos, que varían de una organización a otra e involucran la creación de valor para sus grupos de interés e influencia ya sea clientes, trabajadores o la

sociedad de manera general (Koontz, 1990; Chiavenato, 1993 y Robbins, 1999).

- Señalan que para la consecución de estos objetivos existe la provisión de una coordinación tanto horizontal como vertical en la estructura y funciones de la organización y una planificación racional de actividades, esencialmente humanas, regidas por leyes sociales y psicológicas en la persecución de interés mutuo (Davis, 1985 y Koontz, 1990).
- Igualmente se pone de relieve la dimensión temporal, ya que se perfilan como estructuras que poseen continuidad y permanencia a través del tiempo (Peiro, 2005).
- Entender las organizaciones desde estas concepciones y en las interacciones entre las personas, y entre éstas y sus condiciones de trabajo, producen una interacción dialéctica, mediada por la actividad laboral y las características de la organización las que les hacen únicas y singulares, poseen su propia historia, comportamientos, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistemas de recompensas, toma de decisiones y filosofía (Chiavenato; 1987).

Las organizaciones laborales han evolucionado a la par del desarrollo científico y social como expresión de una realidad cultural, llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico, lo tecnológico, o por el contrario, perecer en el marco de sus límites formales. Comprender su dinámica bajo la luz del nuevo siglo y los cambios y retos que este trae consigo para el entendimiento, el desarrollo y la intervención en las organizaciones laborales, se hace necesario para los autores de esta investigación.

Al decir de Loreto Marchant (2005) el cambio nos ha transportado a una nueva era en la historia: la era de la información, de la tecnología, la apertura económica, del conocimiento y la competitividad. Esta gran transformación modifica muchos de los patrones de referencia, de las costumbres y hábitos, de las creencias y presupuestos en las instituciones y en las empresas.

Al analizar las tendencias evolutivas de las organizaciones en el nuevo siglo una de las directrices que sacude con rapidez todas las instituciones y grupos humanos es

la de una mayor igualdad jerárquica, en la que el estatus y los niveles de mando tienden a “desdibujarse” avanzando hacia relaciones participativas y corresponsables. Hoy la era de la información y del conocimiento y de la educación generalizada, elimina el desbalance existente entre directivos y empleados modificando los factores de poder y las relaciones de intercambio, que potencian el trabajo en equipo y responsabilidad, que requiere crear mayor compromiso y lealtad frente a su trabajo y su empresa.

Otra línea de interés está posicionada en la transformación de la empresa actual en un grupo humano que genere y transmita información de una manera permanente. La organización inteligente u organización que aprende, acorde con Peter Senge (sf) integra, en convergencia, cinco componentes esenciales:

- Pensamiento sistémico, formando en un todo coherente la percepción de la organización en sí misma y del mundo.
- Dominio personal para el desarrollo de compromisos recíprocos entre individuo y organización.
- Dominio de nuestros modelos mentales como supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de percibir el mundo y actuar.
- Construcción de una visión compartida que proporcione compromiso genuino.
- Potenciación del aprendizaje en equipo donde estos desarrollen aptitudes extraordinarias para la acción coordinada.

En este nuevo perfil, las organizaciones demuestran hoy su capacidad de generar conocimiento y tecnologías, de inventar y aprender, de crear nuevas formas y sistemas para competir en un mundo en un continuo progreso, para responder con mayor eficiencia a los retos, con orientación permanente hacia el futuro, centrada en su responsabilidad ambiental, comunitaria y social. Se requiere de organizaciones inteligentes, flexibles, proactivas y con responsabilidad social del futuro.

En sus investigación Loreto Marchat (2005) refiere aspectos que se han acentuado con el paso del tiempo y la acumulación de experiencias, en líneas de trabajo, para el desarrollo de las organizaciones, entre los se puede mencionar los siguientes:

- El sustento básico para el desarrollo de las organizaciones es el cambio en el comportamiento, pensamiento, valores, actitudes y creencias de sus trabajadores y no sólo en los recursos o la infraestructura; idea que es además sustentada por Chiavenato, (1994); Goleman, (1999) y Robbins, (2004).
- El ámbito laboral se convierte en estrategia factible y eficaz de desarrollo sostenible en el que maximizar su potencial humano se transforma en alternativa de desarrollo social, cultural y personal.
- El desarrollo de las organizaciones debe promover cambios integrales en la organización y no tan sólo cambios sectoriales.
- El aprendizaje tanto a nivel individual como colectivo es un proceso crucial en el desarrollo de una organización, por lo que la administración del aprendizaje es un requisito para el éxito de cualquier iniciativa de desarrollo de la organización.

Comprender las organizaciones laborales como sistemas sociales nos posiciona ante el desafío, no solo de comprenderlas en sí mismas y sus individuos, sino en sus relaciones y en el sistema social en el que se enclavan, lo que particulariza sus objetivos, visión, misión, formas de contribución social y los individuos que la integran.

El sistema social cubano, sin dejar de afrontar los retos del mundo moderno enfrenta, además, otras perspectivas del modelo social, que se propone construir, en el centro de la vorágine mundial, sin ser obsoleto o anacrónico.

### **1.1. Necesidad de trabajar el Compromiso Organizacional en el contexto de la empresa estatal socialista.**

Arellano Gault y Cabrero Mendoza, (sf) refiriéndose a la diferenciación entre empresa estatal y empresa pública y el papel estratégico del estado en la conciliación entre la necesaria rentabilidad económica y la participación activa de la sociedad expresa:

Lo público nunca podrá ser tan pequeño y simple como lo estatal, dado que significa la capacidad individual de construirse en forma colectiva. El ser

estatal significa la lógica del contrato social, más no la subsunción real del elemento individual sobre el colectivo.

En el contexto socioeconómico cubano existen, actualmente, las organizaciones laborales estatales y no estatales. Entre las estatales, basadas en el carácter social de la propiedad sobre los medios de producción; se encuentran las presupuestadas y las empresas. A diferencia de las presupuestadas, las empresas estatales son aquellas creadas para la producción de bienes materiales y servicios, por tanto, ellas mismas generan sus ganancias y autofinancian parte de sus gestiones y necesidades.

Acorde con el *Decreto-Ley No. 252 Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de Dirección y Gestión empresarial cubano* (2007) la empresa estatal socialista es el eslabón fundamental de la economía y, sistemáticamente, deberá potenciar su nivel de organización, disciplina, eficiencia y aporte al Estado. Entidad con personalidad jurídica propia, creada para la producción de bienes y servicios, a los efectos de cumplir, de manera eficiente, su gestión empresarial.

La empresa estatal, como propiedad de todo el pueblo, es el tipo de propiedad socialista que debe marcar la tendencia de futuro en nuestro país, de ahí la importancia de su consolidación y perfeccionamiento.

De acuerdo con el Decreto-Ley 281, Bases del Perfeccionamiento Empresarial, la empresa estatal socialista “tiene un carácter eminentemente social, su objetivo esencial es incrementar los aportes a la sociedad. Por aporte se entiende: el aporte monetario total al Estado; los aportes en producciones y servicios, el empleo creado, los aportes técnicos, los nuevos productos y servicios; las patentes, innovaciones y todo aquello que eleve la eficiencia de la sociedad socialista”, por tanto, la empresa estatal socialista en Cuba es aquella que se subordina y concreta los intereses y políticas del Estado y debe establecer relaciones de producción que respondan a la filosofía del socialismo. Debe tenderse al establecimiento de relaciones sociales que contenga la posibilidad de la emancipación y el desarrollo humano.

Desde dicha perspectiva el objetivo supremo de la empresa estatal socialista es elevar su eficiencia, competitividad, para así aportar mayores recursos a la sociedad

valiéndose de la ciencia, la técnica y la innovación como elementos esenciales en estos propósitos.

En este sentido, la gestión estratégica del Estado cubano se caracterizaría por mantener una intervención directa en la economía bajo nuevas pautas en la dinámica y en las formas de su intervención. Esta se refleja en un nuevo perfil de la empresa que se orienta hacia lo estrictamente necesario, económica y socialmente, bajo una lógica de eficiencia, productividad, autosuficiencia y rentabilidad económica y bienestar social por una participación activa de la población cubana sobre las acciones estatales, el diseño de las políticas, su ejecución y su evaluación.

En su investigación Hernández Pérez (2011) manifiesta preocupación por el papel decisivo que debe jugar el estado socialista en el desarrollo empresarial del país. Refiere que:

Si el Estado socialista no fortalece su capacidad sistemática de fiscalizar, intervenir, mediar y, sobre todo, planificar macroeconómica y empresarialmente, no conseguirá armonizar una visión transversal de la institucionalidad que pone en marcha sus programas (p.3).

Es por ello que los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021, que rigen el proceso de actualización del modelo socialista cubano, plantean objetivos a corto y largo plazo que constituyen desafíos para nuestro modelo social. Su punto de partida se fundamenta en mantener como un principio socialista la planificación económica por encima del mercado, lo cual reafirma las bases marxistas de desarrollo social y el reconocimiento de la igualdad de deberes, derechos y oportunidades que una nueva sociedad demanda.

Se destaca en estos, la necesidad de integrar formas mixtas de gestión económica la propiedad cooperativa, mixta y la privada a la principal, que es la empresa estatal socialista interactuando de conjunto pudieran devenir en focos de concentración de capital por lo que se reconoce la propiedad socialista de todo el pueblo sobre los medios de producción fundamentales.

Por tanto, alguno de los objetivos concretos que plantea están encaminados a:

- Incorporar a los trabajadores a la búsqueda de soluciones
- Desarrollar una mayor profesionalidad en la empresa
- Elevar el nivel político ideológico de los cuadros
- Garantizar niveles estables de producción y oferta de productos y servicios básicos a precios no subsidiados y a la vez accesibles a todos los ciudadanos
- Elevar el control de los programas de producción y desarrollo
- Aumentar la gestión por cuenta propia en el ámbito laboral y en la recuperación de la vivienda, con la correspondiente flexibilización de las regulaciones, entre otras acciones.

El sistema empresarial cubano en los inicios del siglo XXI se caracteriza, además, por la aplicación de un nuevo modelo de gestión empresarial: el Perfeccionamiento Empresarial (Avila Vidal, 2005) dando respuesta a las necesidades de desarrollo de la economía cubana en un mundo globalizado.

El Perfeccionamiento Empresarial se concibe como:

[...] un proceso planeado de cambios estructurales, culturales y comportamentales a largo plazo, aplicado permanentemente a una organización, visualizando la institucionalización de una serie de tecnologías, técnicas y métodos para: dirigir, administrar, trabajar, alcanzar los objetivos organizacionales, evaluar resultados, medir desempeños, etc., de forma tal que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con o sin asistencia externa.

El Perfeccionamiento Empresarial se propone elevar la eficiencia y competitividad, sobre la base de la descentralización de las decisiones, otorgándole a las empresas la posibilidad de administrar sus recursos de manera que favorezca el desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores. El proceso implica un cambio en el comportamiento de los trabajadores y la búsqueda constante de la satisfacción de éstos en el trabajo, el mejoramiento del nivel de vida de los trabajadores y el desarrollo de la sociedad en general.



El trabajo con el capital humano en las organizaciones es establecido como uno de los supuestos centrales del modelo. La participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones acerca de su trabajo como un elemento de dirección y organización empresarial, utilizando el análisis y la discusión colectiva de los asuntos que se seleccionan, sobre la base de la más amplia información y la comunicación adecuada.

El papel de los trabajadores estará dado por el sentido de pertenencia, la implicación en el proceso de perfeccionamiento, el cual va a redundar en su propio beneficio, el de la organización y el de la sociedad en general. El desarrollo de la iniciativa de los trabajadores, de su creatividad y tenacidad es necesario para lograr los cambios en el tiempo y con la calidad requerida.

Se necesitan en las empresas en Perfeccionamiento Empresarial trabajadores motivados, comprometidos con los resultados de la organización, que se encuentren bien informados de los resultados de su trabajo, del proceso de cambio y capaces de actuar en todo momento para conseguir los objetivos elaborados desde la base.

Entre sus principales estrategias integra ideas tales como:

- La remuneración económica de cada trabajador dependerá de los resultados individuales de cada trabajador y, de igual manera, la estimulación se realizará en correspondencia con la eficiencia obtenida en la empresa y su aporte a la economía nacional;
- Superpone la combinación del reconocimiento material con el reconocimiento moral;
- Enarbola la atención al hombre y su motivación como la base que sustenta el sistema, siendo necesario implementarla tanto en lo relativo a sus condiciones de vida y de trabajo como en cuanto a su participación en la dirección y gestión empresarial.

Desde este punto de vista la implementación del proceso implica la creación de un clima de trabajo socialista, de ayuda y cooperación de todos los trabajadores, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, así como las relaciones entre la dirección empresarial y las masas.

De igual manera este sistema exige cambios necesarios en el estilo de liderazgo organizacional, demanda la colaboración y el cambio de rol de los superiores, transformándose en un asesor, demostrando confianza y promoviendo la creatividad de sus trabajadores, desarrollando un estilo de dirección participativo y democrático. Se necesita de directivos participativos, competentes y que sean a su vez líderes en sus organizaciones laborales.

El proceso de Perfeccionamiento Empresarial posee una dirección hacia el cambio organizacional, el cual sólo es posible modificando la cultura organizacional como el elemento más sólido y estable dentro de las organizaciones. Es necesario por ello, fomentar un cambio en la mentalidad de los trabajadores y directivos, cambiar la forma de pensar y de actuar de todo el personal, que debe orientarse hacia un pensamiento abierto, humanista, colaborativo y participativo en la solución de problemas organizacionales.

Visto desde este enfoque de enfrentamiento al “perfeccionamiento” de la empresa estatal cubana son extensas las posibilidades que generará la aplicación de este sistema para alcanzar la eficiencia, eficacia y productividad organizacionales que demanda el mantenimiento de nuestro sistema social.

El perfeccionamiento empresarial denota las aspiraciones del estado cubano en relación con el sistema empresarial. La realidad, por otra parte, ha sido que, desde el triunfo de la Revolución en 1959, la empresa estatal ha enfrentado la necesidad de producir un tipo de práctica empresarial que sea coherente y, a la vez, exigente, con los fundamentos del proyecto social cubano: sus esencias humanista y emancipadora.

Como es de suponer la evolución de la empresa estatal socialista ha transitado, desde entonces, transversalizada por el conflicto entre la tendencia al acomodamiento de “lo conocido”, o sea, las prácticas capitalistas de gestión empresarial y la necesidad de generar “novedosas” prácticas, con esencia socialista, cuestión profundamente demandante si se considera la casi total ausencia de antecedentes en el mundo y, por ende, la ausencia de producciones y referentes científicos que fundamenten estos propósitos.

La conjugación de la tradición capitalista de gestión empresarial y la necesidad de implantar nuevas prácticas, atemperadas a los fundamentos del proyecto social cubano ha generado considerables retos, cuotas de incertidumbre, errores y la conciencia, no siempre oportuna, del imperativo de la producción científica que pueda comunicar y sustentar estas transformaciones, no solo desde el propio sector científico sino, y muy importante, su legitimación en forma de políticas estatales.

En el seno de la propiedad socialista han aparecido deformaciones estructurales condicionadoras de puntos de vista psicológico-sociales y de valores que no tienen nada en común con el ideal socialista...burocratismo y centralización excesiva, condicionados ante todo por razones de naturaleza interna a nuestro organismo social y también por cierta influencia de modelos y prácticas externos que fueron introducidos (Limia, 1997).

Indudablemente, la brecha que existe entre el estado real y el deseado respecto a la materialización de los intereses de los trabajadores en las entidades socialistas cubanas,... es amplia y se expresa particularmente en los insuficientes grados de eficiencia económico-social alcanzados (Aleman, 2016).

La gestión empresarial cubana, pasó al siglo XXI con nuevos retos, el de preparar a las organizaciones y a todos sus miembros para enfrentar los adelantos de la ciencia y la técnica; el de fomentar la capacidad de aprendizaje de las organizaciones y de sus miembros en aras de promover la eficiencia organizacional.

Debe a su vez prepararse para el desafío que promulgan a las nuevas formas de gestión empresarial y las atractivas ventajas, económicas, para la innovación, la independencia, la aplicación y desarrollo de nuevos y actuales conocimientos que esta trae para sus gestores y empleados; sustentar los desarrollos de la organización en los cambios que el perfeccionamiento refleja desde la necesaria estimulación del papel del trabajador como participante activo y principal gestor e innovador, además de su necesaria motivación y compromiso laboral pone a la empresa socialista ante retos en la formación, desarrollo y mantenimiento de un personal altamente calificado y competente.

La empresa es un sistema social, donde la integración decisiva de las mujeres y hombres que laboran en ella, hacen funcionar los objetos e instrumentos de trabajo, diseñan las tecnologías, los sistemas, procedimientos y controlan los resultados. Las personas que integran las empresas, deciden la competencia de ella, de ahí su importancia vital.

Las empresas que implantan el sistema de perfeccionamiento deben trabajar por la creación de un sistema de valores que potencien la formación de un trabajador más integral en el cumplimiento de los objetivos supremos de la empresa estatal socialista. La ética revolucionaria, la honradez, la disciplina, el cumplimiento exitoso del deber, la eficiencia, la productividad, la innovación y el ahorro, entre otros, son valores a potenciar en la empresa para alcanzar el alto reconocimiento social.

Un hombre motivado por la misión a cumplir da el máximo de sus fuerzas y capacidad, por encima de lo que pudiera lograr utilizando otros incentivos materiales. La combinación exitosa de la motivación, el reconocimiento y la incentivación son elementos de vital importancia en el logro de las altas metas a alcanzar en el Sistema de Dirección y Gestión.

En las condiciones actuales de nuestro país, en que el resurgimiento de prácticas no estatales de producción y servicios devela inconsistencias, inconformidades, errores y limitaciones en el funcionamiento de la empresa estatal socialista, esta vuelve a estar en el centro de críticas, reflexiones y valoraciones, toda vez que la población, necesariamente, establece comparaciones.

Algunas de estas inconsistencias fueron planteadas por Marino Murillo Jorge, Jefe de la Comisión Permanente para la Implementación y Desarrollo, durante un encuentro de trabajo del presidente cubano Miguel Díaz-Canel Bermúdez, con los miembros de las juntas de Gobierno, desarrollado el 2 de abril de 2019: "...La existencia de estructuras sobredimensionadas, incrementos en los presupuestos de gastos, demasiadas reuniones y trámites, y una excesiva centralización de funciones, actividades y aprobaciones de competencia empresarial, son algunas deficiencias que persisten en el sistema empresarial". Se señalan, en este sentido, la exacerbación de las funciones estatales en detrimento de las empresariales expresadas en

centralización, formalismo y verticalismo, limitando la creatividad, independencia y autogestión de la empresa para el logro de su objeto social.

La empresa carece de la posibilidad de fomentar vínculos de cooperación, colaboración o asociación, al constituir esta una actividad sujeta a control del Estado, “con graves limitaciones para la expresión de organizaciones sociales que vinculen las actividades socioeconómicas y sociopolíticas para una autogestión social democrática y emancipatoria propia de una renovación de las esencias socialistas.” D Angelo (sf)

En la práctica la realización de la propiedad socialista a través de la empresa estatal depende de la capacidad para que los trabajadores tomen decisiones, organicen, encaucen, participen en la actividad de producción. Se espera una actitud motivada y sentido de pertenencia de los productores directos, se desea que actúen como propietarios (D Ángel, sf), sin embargo, la empresa estatal cubana, en el período revolucionario, al decir de D Ángel (s/f), ha sido tradicionalmente, parte de un engranaje del Estado centralizado, cuyas decisiones parten del centro hacia abajo, sin oportunidad de generar alternativas novedosas y eficaces. Esto se relaciona directamente con el compromiso organizacional como fenómeno psicosocial, pues el sistema de relaciones sociales que se configuran desde el diseño legal y formal del espacio organizacional, plantea limitaciones para su gestión.

Como puede verse, las transformaciones que se están demandando están, mayormente, en el orden de los métodos de gestión, pues, por una parte, pueden aprovechar las posibilidades que brindan las nuevas regulaciones acerca de la empresa estatal y, por otra parte, pueden ayudar a continuar enriqueciendo esas propias regulaciones. Para ello se requiere de modificaciones en las pautas relacionales, por ello, nuestra manera de contribuir al desarrollo empresarial, desde nuestro contexto cercano es abordando el compromiso organizacional.

## **2. Definiciones conceptuales del Compromiso organizacional**

El compromiso organizacional ha sido un tópico investigado ampliamente por ser fuente de interés de los directivos y estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones derivado de su asociación a algunos de los principales factores del

éxito de las empresas como puede ser el rendimiento, el ausentismo, la fluctuación o rotación del personal, la moral y calidad de vida laboral (Mowday et al., 1982; Reichers, 1985, Griffin y Baterman, 1986; Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Allen, 1991; Cantisano et al., 2004; Salvador, 2005; entre otros citado en Báez-Santana (2016).

Algunos autores expresan que el tema del compromiso ha sido profusamente investigado en los países desarrollados. La pesquisa científica al respecto en las naciones subdesarrolladas es muy magra. Erez y Early agregan además la cultura es un factor importante que puede implicar grandes diferencias en la conducción de las organizaciones (Arias Galicia, 2001).

Acorde con Arias Galicia (2001) el termino compromiso tiene varias acepciones. Una de ellas, de acuerdo al 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”

Este autor expresa que desde hace un tiempo se ha establecido una distinción entre contrato legal y psicológico. Mientras una persona puede estar obligada formalmente a desempeñar una labor dentro de una organización, no necesariamente se liga afectivamente a la misma. Expresa que el trabajador puede trabajar con disgusto y sentir desprecio hacia la organización, esperándose un rendimiento menor así como otras posibles consecuencias como pueden ser el estrés, los conflictos obrero-patronales, el ausentismo y el abandono de la organización.

Desde el inicio de los estudios empíricos de compromiso organizacional a partir de la década de los sesenta por Becker (1960) orientados a evaluarlo como actitud o como comportamiento y hasta la fecha, el compromiso organizacional ha sido definido y medido de distintas maneras.

Así, en 1977, Steers lo definió como: “la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización” (Báez-Santana, 2016).

Mowday, Steers e Porter (Zanatta, 2017), en su trabajo “Measurement of Organizational Commitment”, a pesar de reconocer la existencia de varias definiciones y líneas para la construcción de la concepción para definir el compromiso, expresa que el Compromiso es una relación fuerte entre un individuo identificado y envuelto con una organización que puede ser caracterizado por tres factores: estar dispuesto a ejercer un esfuerzo considerable su beneficio; la creencia y aceptación de los valores y objetivos de la organización y un fuerte deseo de mantenerse como miembro de la organización.

Otros autores definen el compromiso organizacional en términos de actitudes, como un fuerte deseo de seguir siendo miembro de una organización en particular y una disposición por realizar un esfuerzo extraordinario en beneficio de ella y un reconocimiento firme de los valores y las metas de la organización, así como la aceptación de estos (Montero, 2003).

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. (Báez-Santana, 2016).

Se parte de las premisas de que el compromiso se manifiesta por el deseo de las personas de estar y continuar en la organización por una causa sentimental (Buchanan, 1974); o por el conjunto de normas políticas y procedimientos que obligan a las personas a continuar dentro de la organización o de realizar un esfuerzo adicional; también la preferencia ante la comparación hecha entre los beneficios ofrecidos por otras organizaciones (Montero, 2003).

Asimismo, estos autores señalan que el compromiso organizacional es un constructor de concepto multidimensional, que comprende tres tipos de compromiso organizacional: el afectivo, el de continuidad y el normativo. Esta aproximación tridimensional es la que mayor investigación y soporte ha generado durante las últimas décadas, siendo la teoría más estudiada por muchos otros autores (Montoya, 2014).

Chiavenato (1992) opina que 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.

Meyer, Becker y Van Dick (2006) en un esfuerzo por refinar el concepto, se refieren a él como una fuerza que liga al individuo con un objetivo (social o no social) del que se deriva como consecuencia un curso de acción relevante para ese objetivo. Estos autores aluden a dos elementos clave en el concepto, la fuerza y el objetivo, que dan lugar a una acción posterior.

Betanzos y Paz (2007) definen el compromiso organizacional como el estado en que el trabajador se identifica y extiende una liga afectiva con la organización y sus metas, gracias a la cual desea continuar siendo miembro de esta.

Meseguer y Albert (2011) establecen que el compromiso organizacional es la voluntad de realizar un esfuerzo discrecional para ir más allá del ámbito estrictamente de la responsabilidad (Báez-Santana, 2016).

Ello es reforzado por Domínguez, Ramírez y García (2013), quienes lo definen como la vinculación de los empleados con su organización, la cual existe entre sus miembros cuando las personas se identifican con ella, o cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están muy integrados y son totalmente congruentes, pero también definen el compromiso, en término de actitudes, como el fuerte deseo de seguir perteneciendo a la organización y hacer el esfuerzo para beneficiarla, reconociendo y aceptando sus valores y metas organizacionales.

Agregan, los mencionados autores, que en las diferentes concepciones se llega siempre al mismo tema: el compromiso organizacional es considerado un vínculo o lazo del trabajador con su organización, es la actitud que refleja su lealtad a esta, un proceso continuo mediante el cual expresan su preocupación por el éxito de la organización y su bienestar permanente (Alvarado, K, 2016).

El compromiso organizacional es un estado psicológico (Bayona, Goñi, y Madorran, 2000) y todo parece indicar que las diferentes medidas y definiciones del término tienen en común el considerarlo como un vínculo o lazo del individuo con la



organización. En otras palabras, es una actitud que refleja la lealtad de los empleados a su organización y es un proceso continuo mediante el cual los participantes organizacionales expresan su preocupación por la organización, su éxito y bienestar continuo (Dominguez, 2013).

Aunque el compromiso organizacional ha sido definido de diversas maneras, algunos investigadores sostienen que las definiciones formuladas carecen de precisión (O'Reilly y Chatman, 1986; Gracia, Pinazo y Carrero 2001; Cooper-Hakin y Viswesvaran 2005).

Las diferentes concepciones sobre la temática reflejan puntos comunes que darán direccionalidad a las investigaciones en el área. El compromiso organizacional es considerado un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, vínculo o lazo del trabajador con su organización, que se manifiesta por el deseo de las personas de estar y continuar en la organización donde asume una actitud que refleja su lealtad a esta, mediante la que expresan su preocupación por el éxito de la organización y su bienestar permanente.

### **2.1. Dimensiones del compromiso organizacional**

Existe una amplia variedad de definiciones y medidas de compromiso organizacional, todas llevan implícitas componentes afectivos, normativos y calculados. Se parte de las premisas de que el compromiso se manifiesta por el deseo de las personas de estar y continuar en la organización por una causa sentimental (Buchanan, 1974); o por el conjunto de normas políticas y procedimientos que obligan a las personas a continuar dentro de la organización o de realizar un esfuerzo adicional; también la preferencia ante la comparación hecha entre los beneficios ofrecidos por otras organizaciones (Meyer y Allen, 1997), (Dominguez, 2013).

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 las decisiones para continuar en la organización o dejarla.

Estos autores propusieron una división del compromiso en tres componentes: afectivo, de continuación y normativo; así, la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber permanecer en la organización.

Con base en los estudios de Allen y Meyer (1990), se sustentará la aproximación teórica estableciendo que son tres los componentes del compromiso que se generan en las organizaciones:

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

Es el compromiso que tiene el colaborador al sentirse identificado con la organización, que lo hace experimentar una atadura emocional con ella. El colaborador permanece en la organización porque quiere hacerlo. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización. El componente primordial de este compromiso son las emociones.

Chiavenato (2004) menciona que las emociones son sentimientos intensos que la persona acumula basada en las experiencias que vive a lo largo del tiempo; por lo tanto, es importante considerar la antigüedad del colaborador en el centro de trabajo para que se genere en él este tipo de compromiso, que además consolida la confianza mutua entre empleador y empleado.

Más aún, Meyer y Allen (1991) señalan que la antigüedad da fuerza al compromiso afectivo y que los contenidos del cargo y las experiencias laborales estrechan los lazos emocionales y generan compromiso.

Chiavenato (2004) agrega que la confianza es la base del compromiso con los principios organizacionales. A su vez, Robbins (1998) afirma que son cinco las dimensiones claves que constituyen el concepto de confianza dentro del constructo compromiso, y es clave porque estrecha lazos afectivos. Estas son: integridad (que comprende honestidad y veracidad); competencia (habilidades y conocimientos técnicos y de interrelación con los individuos); congruencia (previsibilidad en sus respuestas y buen juicio); lealtad y franqueza (ética personal y profesional).

Rivera (2010), haciendo alusión al texto de Ramos (2005), define el compromiso afectivo de la siguiente manera:

El compromiso afectivo es una comunión de emociones, sentimientos y valores que involucra a la familia, como núcleo de la sociedad y base de nuestros aprendizajes, experiencias y formación como persona humana; en este sentido, la organización debería de contar con un sistema de políticas que ayuden a los colaboradores a mantener un adecuado equilibrio entre su vida personal y familiar, y así lograr desarrollar emociones importantes que involucren al colaborador que a su vez implicará, que a la organización se le considere como una familia y se desarrollen emociones positivas generando un alto grado de significancia y sentido de pertenencia en la organización.

Ello conllevará a que los colaboradores trabajen con lealtad en la institución. Leales con su desempeño laboral, con la Plana Jerárquica, sus compañeros y sobre todo con los principios organizacionales [...] los cuales deben ser éticos para orgullo de los trabajadores.

- El compromiso de continuidad (necesidad): se explica cuando el colaborador siente que salir de la organización le genera un alto costo, por lo menos un costo mayor que el de mantenerse en ella, y permanece en la organización porque necesita hacerlo. Se refiere a la prosecución de inversiones (planes de pensiones, primas de antigüedad, aprendizaje) acumuladas y resultantes de la pertenencia a la organización.

Allen y Meyer (1990) afirman que el tipo de compromiso de continuidad se desarrolla con base en dos factores percibidos por cada individuo. El primer factor considera la magnitud de lo invertido en tiempo, dinero y esfuerzo en adquirir las habilidades necesarias para desempeñarse de manera idónea en el trabajo que realiza en su organización. El segundo factor está referido a la falta de alternativas en el mercado laboral.

Al respecto, Rivera (2010) agrega que dejar la organización implicaría una pérdida para el empleado si percibe que sus oportunidades fuera de ella son reducidas. Sin embargo, si se le presentan mejoras sustanciales y nuevas

oportunidades en el mercado, dejaría la empresa sin dudar. Así, el empleado evalúa permanentemente los aportes hechos a la organización en la que labora, tomando en consideración, además, el costo que implicaría abandonar las amistades construidas en el trabajo, cambiar su nivel social, o arriesgar beneficios extrasalariales. El costo de abandono del cargo también es alto si hay una falta de oportunidades en el mercado.

Por ello, el compromiso de continuidad tiene mucho que ver con el nivel de competencia de cada individuo, y qué tanta demanda pueden tener sus habilidades y capacidades en el mercado laboral; así como la existencia de oportunidades o la falta de estas, fuera de la organización.

Allen y Meyer (1991) encontraron una relación positiva entre el compromiso de continuidad y la valoración del estatus inherente al cargo desempeñado, el dinero acumulado en el tiempo de trabajo, y la estabilidad económica que se disfruta cuando se tiene un empleo seguro.

Rivera (2010) afirma que, para que se dé o no un cambio de empleo, debe tomarse en cuenta la necesidad económica por la que atraviese el colaborador o su familia, así como la comodidad y beneficios que involucre la opción elegida.

Dado que este tipo de compromiso de continuidad alberga la posibilidad de evaluar la comodidad y los beneficios que recibe el colaborador, es en este constructo donde se puede dar mayor énfasis al momento de negociar o intercambiar con el líder las condiciones laborales y de premios por logro de metas, que genere el compromiso esperado por parte de los trabajadores.

- El compromiso normativo (deber): se refiere a las ataduras que tiene el colaborador por personas significativas, tiempo en el cargo, o socialización ganada en el seno de esta, y se mantiene en ella porque debe hacerlo; se siente obligado moralmente a ello.

El compromiso de tipo normativo se manifiesta cuando el empleado siente la obligación de permanecer en la organización porque lo considere correcto. Se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizá por recibir

ciertas prestaciones conducentes a un sentido de deber proporcionar una correspondencia.

Meyer y Allen (1990) señalan que este tipo de compromiso está influenciado por la forma de socialización originada en modelos familiares y culturales, seguida por la manera como cada uno socializa dentro de la organización. Se espera que un empleado pueda tener un fuerte sentido de compromiso normativo en la organización si, por ejemplo, sus padres trabajaron muchos años en una organización y mostraron lealtad a ella.

En cuanto a la socialización con la organización, este es un aspecto que mucho tiene que ver con la manera en que las prácticas organizacionales son capaces de influir en las creencias del empleado, persuadiéndolo de la importancia de ser leal a ella.

Rivera (2010) resalta que el compromiso normativo toma vigor cuando el individuo se siente en deuda con su organización al reconocer que ha recibido de ella una oportunidad o recompensa que él valora. Este autor refiere que el compromiso normativo es considerado como la obligación moral, o las normas aceptadas libre y voluntariamente por las personas de hacer lo correcto por razones de lealtad, el cual es un sentimiento de creencia y defensa de los principios que en este caso se asume ante la organización. El no respetar dichos principios originaría un sentimiento de culpabilidad, en cuanto el compromiso normativo es concebido por el trabajador como la actitud de un deber ante la reciprocidad por la organización que le brindó algún apoyo especial o haberle dado una oportunidad de mejora en algún momento (Rivera, 2010).

Meyer y Allen (1990) agregan que los tres tipos de compromiso mencionados no son excluyentes entre sí, dependen de las experiencias y estados psicológicos de cada persona y varían por tiempos y circunstancias. Así, algunos empleados pueden sentir una fuerte necesidad de permanecer en la organización y, a la vez, sentir que debe continuar trabajando en ella (compromiso de continuidad y normativo a la vez). Las características personales, laborales y las experiencias de trabajo definen el o los tipos de compromiso que cada empleado muestra en su organización y su sentimiento de deber y responsabilidad con los resultados de la misma.

## **2.2 Costos para la organización: fluctuación laboral en las organizaciones**

Es posible pensar que el compromiso organizacional acarrea ciertas consecuencias, tanto favorables como desfavorables para la organización. En el primer punto se esperaría una intención de permanencia; es decir, continuar manteniendo los nexos con la organización. Báez-Santana, R.A, (2016) refiere que, 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 el rechazo a las innovaciones y, por ende, la falta de adaptabilidad

En contrapartida, la búsqueda de empleo presentaría relaciones negativas con el compromiso ya que la rotación del personal implica costos de diversos tipos para la organización.

El meta-análisis realizado por Meyer et al. (2002) identifica entre las principales consecuencias del compromiso se encuentran la fluctuación o rotación de personal, la intención de abandono, el ausentismo y el rendimiento en el puesto, idea que es sustentada por Meyer, Becker y Van Dick (2006).

La fluctuación de personal, se relaciona por lo general al movimiento de altas y bajas que ocurren en la fuerza laboral de la empresa. En la búsqueda de un acercamiento al término pasaremos a revisar algunas de las principales aproximaciones realizadas sobre el tema.

Para Arias (1990) la rotación es el ingreso y el egreso de personas en la organización. Se entiende por fluctuación de personal la relación que se establece entre el conjunto de personas que ingresan y salen de la organización, ya sea voluntaria o involuntariamente. Se expresa generalmente a través de una relación porcentual en el transcurso de cierto período de tiempo, transformándose en el indicador de movilidad de los empleados en el mercado laboral. Casi siempre se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos y promover acciones (Y. Fernández, 2014).

En 1999, Goleman, (citado en Saldivia, 2013) plantea que la rotación de personal es la fluctuación entre las entradas y salidas de personas desde una organización,

dentro de un periodo de tiempo determinado. Expresa que en toda empresa es esperable cierto grado de rotación, con lo cual se logra mantener a los empleados idóneos para cargos afines y también se logra la posibilidad de obtener nuevos trabajadores que posean las competencias necesarias para los puestos, aunque este fenómeno es generalmente rechazado por los mandos de las organizaciones, ya que a este se asocian grandes costos por desvinculación, contratación e inducción de los nuevos trabajadores, además de la menor eficiencia que se da en las personas que trabajan con un reemplazante y el tratar de retener a los clientes.

Según Valencia (2007), la rotación de personal puede definirse como el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar a la misma, en relación con el total de funcionarios de una empresa, departamento o puesto. Según esto dentro de la rotación no se debe de considerar los trabajadores que salen pero no son sustituidos por otros, pues en este caso puede tratarse de reajuste o contracción de la empresa. Y del mismo modo, si entran trabajadores pero no a sustituir trabajadores que se fueron, tampoco se debería de considerar como parte de la rotación, porque en este caso se trata de un crecimiento de la organización (Saldivia, 2013).

Las concepciones coinciden en conceptualizar la fluctuación laboral como un movimiento de altas y bajas; ingreso y egreso; entradas y salidas que ocurren en la fuerza laboral de la empresa, sea voluntaria o involuntariamente puede tratarse de reajuste o contracción de la empresa, el crecimiento de la organización u otras causas siempre asociadas a grandes costos para la organización que, objetivamente, se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización dentro de un periodo de tiempo determinado. En este contexto se inserta la definición planteada por (Chiavenato, 2011) quien brinda una concepción que consideramos más acertada para la realización de esta investigación posteriormente referido en los trabajos de (Saldivia, 2013) plantea que:

Con la expresión "rotación de personal" se define la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de

personas que ingresan y salen de la organización. Al flujo de entrada y salida de personal se le da el nombre de rotación de personal. (p.116)

Este autor vuelve a expresar la idea de que en toda organización saludable existe, de manera normal, un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo que ocasiona una rotación meramente vegetativa y de simple mantenimiento del sistema. La fluctuación de personal refleja el peso específico de las salidas en el promedio de trabajadores. Existen diversos criterios para evaluar el mismo, Pablo García (1985) plantea que el mismo debe oscilar entre el 5 y el 7% y otros como Chiavenato (1992) no establecen algún límite.

Menciona además como elemento aclaratorio, que la rotación de personal puede ser orientada a la inflación del sistema con nuevos recursos (entradas mayores que las salidas) para incentivar las operaciones y ampliar los resultados o vaciamiento del sistema (salidas mayores que las entradas) para disminuir las operaciones y reducir así los resultados. Algunas veces la rotación se sale del control de la organización, cuando aumentan las separaciones por iniciativa de los empleados. En un mercado de trabajo competitivo y en régimen de oferta intensa suele presentarse un aumento de rotación de personal (Chiavenato, 2011).

El mismo autor (citado en Saldivia, 2013) expresa que una organización al enfrentarse a una situación donde es necesario personal, se pueden generar dos situaciones: Rotación de personal, cuando el personal es obtenido desde fuera de la institución o rotación de puestos, que se genera cuando es el mismo personal perteneciente a la empresa que fue removido a un nuevo puesto.

### **2.2.1. Clasificación y causas de la fluctuación laboral.**

Las organizaciones al evaluar la fluctuación laboral establecen la relación entre el conjunto de personas que ingresan y salen de la organización, y su impacto en el logro de los objetivos de la institución, para analizar dichos impactos se deben tener en cuenta los tipos de fluctuación laboral que describen los principales autores (Y. Fernández, 2014). La fluctuación laboral se obtiene en la organización a partir de una información primaria y en término de concepto se clasifica en dos tipos: la fluctuación real y la fluctuación potencial.



La fluctuación real es la salida consumada ante la cual no se puede tomar ninguna medida, pues el trabajador ya se ha marchado y se toman para su medición los registros de personal que existen en las organizaciones. La fluctuación laboral real puede ser externa o interna. Se considera que es externa, cuando el movimiento se produce hacia una organización ajena al sector de origen, donde el individuo ha recibido su sistema de entrenamiento profesional básico e interna, cuando el movimiento se produce de una unidad laboral a otra dentro del sector de procedencia sin cambios esenciales en el contenido y dinámica de trabajo (Instituto de Estudios e Investigación del Trabajo, 2000).

La fluctuación potencial está relacionada con el deseo latente del trabajador de abandonar su centro de trabajo en un momento dado, el cual no se ha hecho efectivo por no haber encontrado el empleo que reúna los requisitos que desea y que se corresponda con sus expectativas, pero la posibilidad del abandono permanece oculta entre ellos y se materializará o no, de acuerdo con la dinámica de las condiciones y motivaciones de cada trabajador deseoso de abandonar su centro de trabajo. Su forma de detección es a través de encuestas o entrevistas (Hernández Villa, Mérida Mingarro, Ávila Leyva, 2008).

El estudio de la fluctuación potencial permite determinar las causas por las cuales algunos trabajadores desean marcharse de la organización, y de este modo puede resultar preventiva en relación con la fluctuación real, ya que si se conocen las causas se puede trabajar en la búsqueda de soluciones y lograr que esos trabajadores no causen baja de la organización, pues en la mayoría de los casos, constituyen los más capaces y calificados (Y. Fernández, 2014).

Entre los elementos que permiten identificar fluctuadores potenciales encontramos los aportes de López, Y. (2017):

- Sujetos que han expresado, con cierta frecuencia, malestares asociados a la situación laboral
- Sujetos que hayan valorado la posibilidad de cambio de organización, aunque no lo hayan hecho por cierta limitación.
- Sujetos que son influenciados por otros que hayan pensado en la movilidad.

- Sujetos que comienzan a mostrar inestabilidad en la asistencia diaria a la organización (certifica, salidas intermitentes a gestiones, ausencias injustificadas).
- Sujetos que expresan conocimiento y dominio sobre otras organizaciones (generalmente de forma comparativa).
- Sujetos que muestran inconformidad repentina con aspectos habituales de la actividad laboral.
- Sujetos que pertenezcan a la misma subestructura de fluctuantes (soledad, desarraigo, desamparo).

Al hablar de su impacto (Y. Fernández, 2014) expresa que “en términos económicos la fluctuación potencial se refleja de manera particular en la productividad del trabajo y los costos de producción sufren mucho al pagarse por trabajo no hecho, es decir, se paga por “presencia ausencia”; en términos sociales conspira contra el buen clima laboral del grupo”

Al referirse a las causas de la rotación de personal Chiavenato (2011) sostiene que:

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, es la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. La rotación es por tanto una variable dependiente (en mayor o menor grado) de esos fenómenos internos y/o externos a la organización. (p.118)

Idea que ha sido reflejada a lo largo de los años en varios trabajos investigativos asociados a esta temática y que están sostenidas en varias acepciones y clasificaciones que, sobre la misma, se han planteado. En este espacio pasaremos a referir algunas de ellas. Diversos autores (García, 1985; Flores, Abreu, Badi, 2008 (citado en Saldivia, 2013) coinciden en que las salidas pueden ser por diversas causas y se pueden agrupar de la forma siguiente que, para su mejor análisis y comprensión, integramos en la Tabla que se podrá apreciar a continuación.

Tabla 1: Causas de la Fluctuación Laboral. Análisis por autores y Clasificaciones.

<b>García, 1985; Flores, Abreu, Badi, 2008 citado en(Saldivia, 2013)</b>	
<b>Bajas biológicas o inevitables</b>	Bajas que se producen por motivos de muerte, jubilación o incapacidad para el trabajo.
<b>Bajas socialmente necesarias</b>	Bajas por cometer acto ilegal como fraude y robo sobre las cuales la empresa no ejercer influencia para su disminución.
<b>Bajas por motivos personales</b>	Bajas promovidas por voluntad del trabajador y causadas por la incidencia de factores propios de su vida personal.
<b>Bajas por motivos laborales</b>	Bajas promovidas por los propios trabajadores por razones como: motivos salariales, afectación de las condiciones ambientales anormales, laborar en tareas no acordes con la calificación poseída o con los intereses profesionales, no cumplir con el perfil y competencias de la organización.
<b>Bajas por decisión de la propia empresa</b>	Bajas donde la decisión es tomada por la empresa y no por el trabajador, y a las cuales tiende a concedérsele un carácter positivo o favorable para el trabajo de la empresa, se agrupan las bajas por motivos de despido, indisciplinas, ruptura de contratos, ineptitud o falta de idoneidad para el puesto, separaciones por racionalización, o vencimiento del plazo de contrato.
<b>Chiavenato, 2011; Saldivia, 2013</b>	

<p><b>Factores externos</b></p>	<p>Situación de la oferta y de la demanda de recursos humanos en el mercado; Coyuntura económica; Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo; Disminución del desempleo</p>
<p><b>Factores internos</b></p>	<p>Política salarial y de prestaciones de la organización; Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal; Oportunidades de crecimiento profesional; Tipo de relaciones humanas dentro de la organización; Condiciones físicas ambientales de trabajo en la organización; Moral del personal de la organización. Cultura organizacional; Política de reclutamiento y selección de recursos humanos; Política disciplinaria de la organización. Criterios de evaluación del desempeño; Grado de flexibilidad de las políticas de la organización; Aplicación del liderazgo y motivación para con los trabajadores</p>
<p><b>Instituto de Estudios e Investigación del Trabajo en el año 2000 referido por (Y. Fernández, 2014)</b></p>	
<p><b>Motivaciones personales</b></p>	<p>Atención a niños pequeños y otros familiares; Problemas de vivienda.</p> <p>Lejanía del centro de trabajo; Inconveniencia con el horario de trabajo.</p>
<p><b>Problemas con el centro de trabajo</b></p>	<p>Trabajar fuera de su especialidad o profesión; Inconformidad con el salario. Falta de estímulo; Escasa posibilidad de superación; Inconformidad con los métodos de dirección; Mala relación jefes-subordinados; Deficiente organización y condiciones</p>

	del trabajo; Falta de medios de protección.  Alimentación precaria; Poca participación en la toma de decisiones.
<b>Motivadas por la disciplina laboral</b>	Sanción laboral.

**Fuente: Elaboración propia.**

El análisis de la fluctuación laboral nos permite la comprensión de la dinámica de la organización y vislumbra áreas de interés para los estudiosos de las organizaciones por los costos que esta presenta para la misma. Chiavenato refiere, como consecuencia de la rotación del personal costos primarios, secundarios y terciarios, los que de alguna u otra forma son referidos en los trabajos de Reyes Ponce (2002) citado en (Saldivia, 2013).

*Costos primarios de la rotación de personal:* En este apartado se refieren los costos relacionados directamente con la separación de cada empleado y su sustitución, estos comprenden:

- Costos de reclutamiento y selección: Gastos de emisión y procesamiento de la requisición del empleado; Gastos de mantenimiento del departamento de reclutamiento y selección (salarios, prestaciones sociales, horas extras, material de oficina, rentas, etcétera); Gastos para anuncios en periódicos, folletos de reclutamiento, honorarios de las empresas de reclutamiento, material de reclutamiento y formatos; Gastos en exámenes de selección y evaluación de candidatos; Gastos en servicio médico (salarios del personal de enfermería, prestaciones sociales, horas extras, etc.) divididos entre el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección.
- Costos de registro y documentación: Gastos de mantenimiento del departamento de registro y documentación de personal (salarios, prestaciones sociales, horas extras, material de oficina y rentas, entre otros); Gastos en formatos,

documentación, registros, procesamiento de datos, apertura de cuenta bancaria y otros.

- Costos de provisión: Gastos del departamento de capacitación (si éste es el departamento responsable de la provisión del personal nuevo en la organización; si la provisión está descentralizada en los varios departamentos de recursos humanos: reclutamiento y selección, capacitación, remuneración, higiene y seguridad, prestaciones, etc., se debe hacer la distribución por el tiempo proporcional aplicado al programa de provisión de nuevos empleados) divididos entre el número de empleados sometidos al programa de provisión; Costos del tiempo de supervisión del departamento solicitante aplicado a la adaptación del empleado recién ingresado en su división.
- Costos de separación: Gastos en el departamento de registro y documentación correspondientes al proceso de separación del empleado (anotaciones, registros, comparencias ante entidades laborales) divididos entre el número de empleados separados; Costos de las entrevistas de separación (tiempo que les dedica el entrevistador, costos de los formatos y de los informes posteriores); Costos de liquidación, como partes proporcionales de vacaciones y aguinaldo, prima de antigüedad y fondo de ahorro, entre otros.

*Costos secundarios de la rotación de personal:* Comprenden aspectos intangibles y difíciles de evaluar numéricamente, de naturaleza sobre todo cualitativa. Mantienen una relación directa con la separación y la consecuente sustitución de un empleado. Se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación. Los costos secundarios de la rotación de personal comprenden

- Repercusiones en la producción: Pérdida en la producción debido a la vacante generada en tanto no se cubra; producción menor, por lo menos durante el periodo de adaptación, del nuevo empleado en el puesto e inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de sus compañeros.
- Repercusiones en la actitud del personal: Impresión, actitudes y predisposición que el empleado transmite a sus compañeros debido a su separación; impresión, actitudes y predisposición que el empleado de nuevo ingreso transmite a sus compañeros; influencia de los dos aspectos anteriores en la moral y actitud del

supervisor y del jefe e influencia de los dos aspectos anteriores en clientes y proveedores.

- Costo extralaboral: Gastos en personal adicional o en horas extras necesarias para cubrir la vacante o la ineficiencia inicial del nuevo empleado; tiempo adicional de producción por la ineficiencia inicial del nuevo empleado; incremento del costo unitario de producción por la disminución de la eficiencia promedio causada por el nuevo empleado y tiempo adicional invertido por el supervisor para integrar y capacitar al nuevo empleado.
- Costo extraoperativo: Costo adicional de mantenimiento, planeación y control de la producción, entre otros, que se elevan ante el reducido índice productivo del nuevo empleado; incremento de accidentes consecuencia de costos directos e indirectos pues aumenta su probabilidad en el periodo de adaptación de los empleados nuevos e incremento de errores, rechazos y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

*Costos terciarios de la rotación de personal:* Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación que se perciben del mediano al largo plazo. Mientras los costos primarios son cuantitativos y los costos secundarios cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables. Los costos terciarios incluyen:

- Costos de inversión adicionales: Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, que es menor mientras haya vacantes o durante el periodo de adaptación y de entrenamiento de los recién contratados; aumento de salarios a los nuevos empleados, con el consecuente reajuste a todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta, con lo que se intensifica la competencia y la oferta de salarios iniciales elevados en el mercado de recursos humanos.
- Pérdidas en los negocios: Repercusiones en la imagen y en los negocios de la empresa por la calidad de los productos o servicios con empleados sin experiencia y en etapa de adaptación. Por sus innumerables y complejos aspectos negativos, la rotación de personal elevada se vuelve un factor de perturbación, en especial cuando se le fuerza, con el fin de obtener falsas ventajas de corto plazo. Lo cierto es que, en el largo y mediano plazos, la rotación causa enormes daños a la

organización, al mercado y a la economía, en particular al empleado visto individual o socialmente en relación con su familia.

Otros autores plantean el asunto en forma de costos positivos y negativos, reflejando los elementos ya aquí abordados (véase Costa, 2007 citado en Y. Fernández, 2014)

- *Efectos positivos:* Se logra una mejor utilización de la calificación del trabajador, la cual puede llegar a invertirse en ramas, empresas y puestos donde sea en realidad necesaria; el trabajador puede lograr una mayor satisfacción y desarrollo personal, vinculado a las nuevas condiciones de trabajo y de vidas obtenidas con su movimiento; una fluctuación acentuada es un indicador para la dirección de que algo anda mal allí donde se presenta y se convierte en un elemento de presión para la búsqueda de soluciones a los problemas laborales que afectan a los trabajadores; la salida de trabajadores de la empresa es, en determinados casos, un medio para economizar y mejorar la calidad de los recursos humanos; la fluctuación del personal implica la incorporación de nuevos trabajadores quienes pueden traer consigo conocimientos, experiencias e ideas de utilidad, así como criterios y opiniones diferentes, que contrarrestan el estancamiento o conformismo presente a veces en quienes llevan tiempo en la empresa.
- *Efectos negativos:* Disminución en la producción y productividad en el trabajo dado por el tiempo que permanece el puesto de trabajo vacante o por la insuficiente habilidad de los nuevos trabajadores; incremento de los costos por reclutamiento y selección; incremento del ausentismo, ya sea por la realización de trámites en busca de otro empleo o simplemente por no sentirse a gusto en la empresa; incremento de la impuntualidad; disminuye la calidad, pues las personas próximas a marcharse no prestan la debida atención a su trabajo o los nuevos trabajadores no conocen lo suficiente el proceso de producción y se incrementan las producciones defectuosas; disminuye el aprovechamiento de la jornada laboral ya que los trabajadores comienzan a desaprovechar el tiempo de trabajo; incremento de los accidentes de trabajo debido a que los trabajadores nuevos aún no poseen la habilidad necesaria para aceptar el puesto de trabajo, puede aumentar el número de accidentes influenciado por la entrada de nuevos trabajadores que desconocen el proceso productivo.



### **3. Investigaciones en la temática: Escala de compromiso organizacional**

En los tiempos actuales, el compromiso organizacional es un tema de gran importancia, ampliamente estudiado en el ámbito laboral, en la psicología organizacional, y sobre todo en la gestión de recursos humanos (Harel & Tzafrir, 1999). El compromiso organizacional es visto como un factor determinante que influye en si una persona permanece en el puesto en el que labora o no (Hellriegel & Slocum, 2009). Asimismo, muchos autores lo catalogan como un indicador que ayuda a trabajar en la rotación del personal, en el absentismo y en el buen desempeño de los trabajadores (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Mowday, Porter & Steers, 1982). Así, el conocimiento a profundidad del compromiso organizacional se vuelve fundamental, ya que ello permite identificar y abordar áreas problemáticas en las empresas; así como también, determinar la percepción de los trabajadores en sus respectivos centros laborales. De esta forma, su estudio y entendimiento conceptual ayuda a que, en las empresas, se tomen las medidas necesarias para mantener, fidelizar y retener al recurso humano, que es lo más importante.

Diversas investigaciones han dado fe de su capacidad predictora en el comportamiento exitoso de los trabajadores en las organizaciones y su vinculación al mantenimiento de los trabajadores en la misma en oposición al abandono.

El estudio de Arias Galicia (2001) establece paralelismos entre las variables Reconocimiento; Apoyo Organizacional; Expectativas de recompensa y Capacitación, como factores que permiten propiciar el Compromiso Afectivo, de Continuidad y Normativo con la Intención de permanencia del trabajador en la organización.

Su investigación utiliza el cuestionario como método aplicando una batería de instrumentos en los que incluye el cuestionario de Compromiso personal (Meyer y Allen, 1991), el cuestionario de Clima organizacional (Brown y Leigh, 1996), el cuestionario de Apoyo percibido en las organizaciones (Eisenberg, 1986), el cuestionario de Socialización (Taomina, 1994) y el análisis estadístico de datos, basado en un modelo estructural, asignando una ponderación relativa a cada variable.

Otras investigaciones (García Cueva, López Palomar, & Pando Moreno, 2015) a través de la aplicación de la escala de Factores Psicosociales en el Trabajo adaptado (Silva 2006), que consta de 46 ítems y 7 dimensiones: condiciones del lugar de trabajo, carga de trabajo, contenido y características de la tarea, exigencias laborales, desarrollo de la carrera, interacción social y aspectos organizacionales y remuneración del rendimiento y la versión internacional corta del UWES-9 Utrech de Engagement por su traducción al español Encuesta de Bienestar y Trabajo, en el Trabajo de Schaufeli y Bakker (2002) consta de tres dimensiones, vigor, dedicación y absorción; ambos con escala tipo Likert en un estudio descriptivo, correlacional y transversal.

Este estudio identificó y evaluó la relación entre los Factores Psicosociales Organizacionales en sus dimensiones: condiciones del lugar de trabajo, carga de trabajo, contenido y características de la tarea, exigencias laborales, desarrollo de la carrera, interacción social y aspectos organizacionales y remuneración del rendimiento y el *Work Engagement* a través de las dimensiones, vigor, dedicación y absorción a la actividad laboral y la experiencia de *Work Engagement*.

En el estudio realizado por Pérez-Yera, se establece la relación entre los tipos de compromiso organizacional y los estilos de liderazgo. Los resultados del estudio arrojan una relación directa entre el estilo de liderazgo transaccional y el compromiso de continuidad. Es importante agregar que existe evidencia en este estudio de que el estilo de liderazgo transaccional predice el compromiso de continuidad en la misma proporción que lo hace el estilo transformacional en relación con el compromiso de tipo normativo.

Se demostró que el *engagement* tiene una asociación positiva y significativa con el compromiso organizacional en sus tres tipos: afectivo, normativo y de continuidad; y se afirma que esta variable es también predictiva del compromiso organizacional.

Como puede observarse son múltiples las asociaciones encontradas entre el desarrollo del Compromiso Organizacional del individuo y su permanencia en la organización.

El compromiso organizacional ha sido profundamente estudiado cuyo enfoque principal es el de encontrar resultados que expliquen los niveles de compromiso de los individuos en el trabajo. La gran mayoría de los estudios procuran formular modelos para cuantificar el compromiso y estudiarlo basado en variables que le sean consecuentes.

### **3.1. Modelo de Compromiso de Meyer y Allen.**

En la década del 90 los investigadores del compromiso prestan principal atención a la validación del modelo de tres componentes del compromiso organizacional desarrollado por los profesores canadienses John P. Meyer y Natalie J. Allen (1990, 1991, 1993 e 1997). Desde este modelo los autores abordan el compromiso organizacional en tres bases: afectiva, instrumental y normativa.

Existe una gran variedad de investigaciones a nivel mundial sobre el compromiso organizacional, la mayoría de ellas, realizadas en habla inglesa. De ellas, la más reconocida y que ha sido tomada en consideración para muchos estudios ha sido la teoría de Meyer y Allen. Esta presenta una escala que describe y mide al compromiso organizacional como un constructo multidimensional, que está compuesto por tres tipos: el compromiso afectivo, el compromiso normativo y el compromiso de continuidad (Meyer & Allen, 1991).

Cabe resaltar que esta escala ha sido validada en países como España y México (Arciniega & Gonzales, 2006). Mientras tanto, en Latinoamérica, se pueden rescatar recientes investigaciones presentes en un estudio, hecho en Chile, sobre el compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el Clima Organizacional, donde la escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1991), fue validada. Otros estudios fueron efectuados en Argentina y en Colombia (Chiang, Nuñez, Martín & Salazar, 2010; Omar & Florencia, 2008; Toro, 1998).

A lo largo de los años el compromiso organizacional ha sufrido muchos cambios respecto a su medición, sin embargo, Meyer y Allen (1991) han estructurado una escala que mide el compromiso organizacional y sus tres dimensiones. Esta escala, como se había mencionado anteriormente, es la que ha tenido y recibido mayor soporte, así como también la que ha sido ampliamente utilizada durante las últimas

décadas por muchos autores (Arciniega, 2001). Los tres tipos de compromiso han sido sometidos a revisión e investigaciones para demostrar la validez y confiabilidad de la escala (Meyer, Allen & Smith, 1993; Meyer & Allen, 1997). Cabe resaltar que, debido a ello, la escala de Meyer y Allen ha tenido algunas modificaciones desde sus inicios.

En un principio, Meyer y Allen (1984) desarrollaron dos sub escalas de compromiso para medir el compromiso organizacional: afectivo y de compromiso continuo. Años más tarde, se introdujo la escala de compromiso normativo (Allen & Meyer, 1990), la cual intentaba medir la internalización de las normas que guían el comportamiento del trabajador a comprometerse con los objetivos organizacionales. Esta última escala es la que mayor repercusión ha generado ante muchos autores, ya que su definición ha tenido múltiples interpretaciones. De manera que todas las revisiones se han centrado en medir el compromiso normativo (Meyer, Allen & Smith, 1993; Meyer & Allen, 1997).

Por otro lado, la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen ha tenido a lo largo de los años una modificación estructural, ya que ha ido evolucionando conforme otros autores han criticado la teoría y es con el aporte de los mismos que se ha seguido investigando y probando el modelo en lo que al constructo respecta. Es importante saber que la ya mencionada escala, en sus inicios, contaba con 24 ítems, que abarcaban sus tres tipos de sub escalas (afectivo, continuo y normativo), luego fue modificada y el número de sus ítems fue reducido a 21.

Posteriormente, con los estudios de revisión de Meyer (1993), la escala fue modificada por 18 ítems, manteniendo la base de sus tres tipos de sub escalas. La tercera modificación aparece en Meyer (1997), donde no se alteran las sub escalas de compromiso afectivo, ni la normativa, pero sí se hace una subdivisión de la sub escala de compromiso de continuidad en dos sub escalas: la percepción de alternativas (con 3 ítems) y sacrificio personal (con otros 3 ítems) (Arciniega, 2001).

La estructura de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen de la tercera versión editada (1997). Esta está compuesta por 18 ítems en idioma inglés, sin embargo, por recomendación del mismo autor y para efectos de dicha investigación se ha considerado tomar los ítems traducidos al español por Arciniega

y González (2006). Esta escala fue traducida con todos los ítems originales reformulados en positivo (Arciniega, 2001; Gonzáles & Antón; 1995). A continuación se detallará la estructura de la escala acorde con (Montoya, 2014).

Todos los ítems del cuestionario se responden a una escala tipo Likert, con 7 opciones donde: (1) En fuerte desacuerdo, (2) En moderado desacuerdo, (3) En ligero desacuerdo, (4) Indiferente, (5) En ligero acuerdo, (6) En moderado acuerdo, (7) En fuerte acuerdo. A mayor puntuación, mayor percepción de ese factor. Los ítems de cada una de las sub escalas son los que se presentan a continuación.

En la sub escala de compromiso afectivo (Arciniega, 2006), se presentan los siguientes ítems:

- Tengo una gran fuerte sensación de pertenecer a mi empresa.
- Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.
- Me siento como parte de una familia en esta empresa.
- Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas.
- Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella.
- Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en ésta empresa.

En la sub escala de Compromiso de continuidad (Arciniega, 2006), se consideran los siguientes ítems:

- Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.
- Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa.
- Uno de los motivos principales por los que sigo trabajando en mi empresa, es porque afuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el tengo aquí.

- Ahora mismo sería muy duro para mi dejar mi empresa, incluso si quisiera hacerlo.

- Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa.

Para la sub escala de compromiso normativo (Arciniega, 2006), se consideran los siguientes ítems:

- Una de las principales razones por las que continuó trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.

- Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora a mi empresa.

- Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa, considerando todo lo que me ha dado.

- Ahora mismo no abandonaría mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente.

- Esta empresa se merece mi lealtad.

- Creo que le debo mucho a esta empresa.

#### **4. El Compromiso organizacional: algunos factores para propiciarlo**

El compromiso organizacional posee consecuencias tanto favorables como desfavorables para la organización las que hace posible pensar la intervención psicosocial para la prevención de la fluctuación laboral centrada en el compromiso con la organización como dispositivo de trabajo. El meta-análisis realizado por Meyer et al. (2002) citado en Báez-Santana (2016) identifica entre las principales consecuencias del compromiso la fluctuación o rotación de personal, la intención de abandono, el ausentismo y el rendimiento en el puesto.

En el primer punto se esperaría una intención de permanencia; es decir, continuar manteniendo los nexos con la organización, una mayor productividad, además de incentivar la búsqueda de soluciones a las problemáticas que se presenten. En

contrapartida, la búsqueda de empleo presentaría relaciones negativas con el compromiso ya que la rotación del personal implica como hemos visto, costos de diversos tipos para la organización. De igual forma, un compromiso muy elevado puede significar la inflexibilidad de los miembros de la organización respecto a las transformaciones en la misma, así como el rechazo a las innovaciones y por ende la falta de adaptabilidad (Randall, 1987).

Por ello es importante potenciar determinados factores evidenciados en las investigaciones asociadas a la temática que permiten propiciar el compromiso organizacional, las que referimos a continuación. En sus investigaciones Arias Galicia propuso un modelo que plantea tres fuentes del compromiso, por la relativa facilidad con la que pueden ser fomentadas en el seno de las organizaciones. En estas se ponderan:

- Características personales: (necesidad de logro, edad, escolaridad, tensión entre los roles, intereses centrales en la vida).
- Características del trabajo (sentir el trabajo como un reto, identidad con la tarea, interacción con otros, retroinformación).
- Experiencias en el trabajo (actitudes del grupo, percepción de la propia tarea importancia en la organización, así como las inversiones de tiempo, esfuerzo y otras efectuadas en la organización, expectativas de recompensa, confianza en la organización y capacitación).

De igual forma en sus investigaciones Calderón Mafud (2015) establece relaciones significativas entre variables de la socialización organizacional basada en el modelo de Taomina (1994) en el que perciben cuatro dominios de socialización en su organización: entrenamiento, comprensión, apoyo de los compañeros y perspectivas de futuro y las dimensiones afectiva, de continuidad y normativa del compromiso organizacional, contemplando además variables como la antigüedad y el tipo de organización.

Al analizar sus resultados se observan contribución significativa de los dominios perspectivas de futuro, entrenamiento y apoyo de los compañeros con el compromiso afectivo de los trabajadores hacia la organización. También se observó una contribución significativa de la antigüedad y el tipo de organización en este modelo.

En cuanto al compromiso normativo la solución resultante mostró contribución significativa de los dominios de la socialización organizacional perspectivas de futuro y apoyo de los compañeros, con el compromiso normativo de los trabajadores hacia la organización. El compromiso de continuidad mostró relaciones significativas con las variables perspectivas de futuro cuando se calculan los costos de abandonar la organización; en esta dimensión la antigüedad en el puesto también resultó en una contribución significativa cuando se consideran las alternativas de empleo.

Por su parte realizar una análisis sobre la dinámica del cambio y los procesos de participación nos pone ante la perspectiva de sustentos para la intervención psicosocial en cualquier fenómeno de esta índole y en su interior el compromiso organizacional, es por ello que suele privilegiarse la consideración del cambio social como “una transformación de las estructuras sociales” que supone necesariamente una ruptura temporal del consenso social (Shibutani, 1961), y que como consideraban a inicios del siglo XX, Thomas y Znaniecki (1918) en Montero (2003) acarrear desorganización social.

Conforme a esta visión, la estructura social está conformada por patrones de acción concertada, los cuales se mantienen mientras los miembros de una sociedad involucrados en ellos actúen conforme a las normas establecidas. De esa conformidad derivarían las condiciones habituales de vida y el comportamiento acorde a ellas. Pero al debilitarse la observación de las normas o al ocurrir acontecimientos que desencadenan crisis, es difícil para algunas personas seguir cumpliendo sus obligaciones habituales, por lo que comienzan a cuestionar la situación y su normatividad, produciéndose en consecuencia una ruptura del control social (Montero, 2003).

Por ello es importante al enfrentar un proceso de cambio institucional, organizacional y esencialmente en los trabajadores como elementos activos de la organización, gestionar y lograr cambios en todos los niveles sociales. Es esencial, entonces, tener en cuenta que puede haber importantes cambios en instituciones de orden educativo, comunicacional; cambios en grupos de trabajo o compañeros y, sin embargo, ciertas prácticas cotidianas pueden no verse afectadas. E igualmente puede



ocurrir que cambios producidos en estas prácticas, no afecten a los otros niveles. La actividad llevada a cabo en un nivel puede oponerse y resistir a la que se da en otros niveles, al igual que también puede influirlos.

Es por ello que generar estrategias para lograr la estabilidad de los cambios esperados tomando en cuenta la dinámica que se produce mediante los procesos psicosociales de familiarización y de naturalización (Montero, 1994; Moscovici, 1961). Ambos descritos en la literatura especializada, como las vías para aceptar lo extraño y para internalizar y considerar como parte del “modo de ser del mundo”, a ciertas acciones y relaciones de la vida cotidiana.

Naturalización y familiarización, serían los responsables micro sociales del mantenimiento de estructuras y modos de vida, a la vez que de la permanencia. El choque entre estas formas fijas, no cuestionadas, maquinales, de actuar y la introducción de formas de acción o de nuevas concepciones del mundo que tocan esos aspectos profundos y básicos de la vida social, podrían estar en la base de transformaciones psicosociales producidas en los procesos que combinan la acción con la reflexión que conduce al proceso de concientización y problematización, donde se desnaturaliza lo considerado como “normal”, revelando contradicciones y mostrando posibilidades de actuar de manera diferente. En estos procesos radicaría la posibilidad de los cambios tanto esperados como inesperados, según estos procesos se den en una relación intencional o como parte del proceso específico que puede darse en una colectividad, grupo o persona, en sus experiencias de vida.

Otro elemento que consideramos importante mencionar para la intervención psicosocial en el fenómeno del compromiso organizacional está sustentado en el trabajo desde la dirección como un elemento vital dentro de las organizaciones laborales. La dirección posee una autoridad necesaria para supervisar a través de una división de funciones y la provisión de una coordinación horizontal y vertical en su estructura, la cual debe diseñarse para eliminar obstáculos al desempeño ocasionado por confusión, incertidumbre en las asignaciones y proporcionar redes de toma de decisiones y comunicación que reflejen y apoyen los objetivos de la organización (Koontz, Harold, 1993).

Esta actividad demanda un perfeccionamiento constante a partir de las experiencias que se van acumulando, teniendo en cuenta las particularidades de la organización, por lo que el dirigente como factor imprescindible debe poseer iniciativa, creatividad y capacidad de comunicación. Tiene que tener dominio de las técnicas de dirección y de los métodos sociopsicológico que le posibiliten entrar en contacto con los trabajadores e instaurar una atmósfera creadora en el colectivo laboral (Casaña, M. 1998).

El abordaje del compromiso organizacional en las organizaciones laborales cubanas requiere de un diseño flexible, que combine reflexión y acción, propiciando cambios en los trabajadores, en las características del trabajo que realizan y la percepción que tienen del mismo, a través de las experiencias laborales que acumula en el proceso de socialización en la organización, en todos los niveles sociales que incluye el trabajo desde la dirección como elemento vital dentro de las organizaciones laborales como forma de prevención de la fluctuación laboral

## Referencias bibliográficas

- Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021.* (2016). Republica de Cuba.
- Arellano Gault, D. C. M., E. (sf) *¿Empresa Estatal o Empresa Pública? Hacia un nuevo perfil en el Estado estratega*
- Arias Galicia, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Revista Contaduría y Administración*, 5-10.
- Avila Vidal, A. (2005). *Elaboración de un cuestionario de diagnóstico organizacional* (Tesis para optar por el título de Master en Psicología Laboral y de las Organizaciones), Universidad de la Habana.
- Cárdenas, J. C. L., C.A. (2015). *Diagnostico de Clima Organizacional Empresa Eléctrica de Villa Clara*. Centro de Formacion y Desarrollo. Empresa Eléctrica de Villa Clara. UNE. Santa Clara. Cuba. .
- Casales, J. O., Y & Romillo, M. (2000). Clima Organizacional y Fluctuacion Laboral en una Institucion financiera. *Revistas de Psicologia*, 17, 288-296.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones* (9na ed.). Mexico: McGraw-Hill/Interamerican Editores, S.A. De C.V.
- Fernández, M. F., A. (2008). *Propuesta de estrategias para la disminucion parcial o total de la fluctuacion laboral en la fabrica de organos e instrumentos musicales de la provincia de holguin*. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya.
- Fernández, Y. (2014). *Causas de la Fluctuacion laboral en la Empresa Constructora de Obras para el Turismo (ECOT) Cayo Santa María*. (Ingenieria Industrial), Universidad Central "Martha Abreu de las Villas", Cuba.
- Gutierrez, C. V., N. (2016). *Causas de rotación de capital humano en el área de comedor y cocina de restaurantes de 4 tenedores de la ciudad de arequipa 2016*.

(Licenciadas en Turismo y Hotelería), Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa –Perú. .

Hernández Pérez, J. (2011). *Estado e Ideología en la actualización del modelo social cubano*. (Tesis presentada en Opción al Título académico de Doctor en Ciencias Sociológicas), Universidad Central "Martha Abreu de las Villas", Villa Clara. Cuba.

Huerta Navarro, D. (2008). *Rediseño Estratégico y Desarrollo Organizacional. Experiencias de un hotel en Varadero*. . (Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Psicología Laboral y de las Organizaciones), Universidad de la Habana.

Justicia, M. d. (2007). *Decreto-Ley No. 252 Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de Dirección y Gestión empresarial cubano*. La Habana.Cuba.

Loreto Marchant, R. (2005). *Actualización sobre el desarrollo organizacional. Primer Seminario*. Universidad de Viña del Mar.

Milián, L. (2012). *Análisis de la Fluctuación Laboral de los primeros operadores de equipos de extinción de incendio en los Comandos de Bomberos del Ministerio del Interior pertenecientes al municipio de Matanzas*. (Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Psicología Laboral y de las Organizaciones), Universidad de La Habana.

Montero, M. (2003). Todo Corre, Mucho Fluye, Algo Permanece. Cambio y Estabilidad Social. *Revista Interamericana de Psicología*, 37(2), 279-293.

Peiro, J. (2005). *Psicología de la Organización 2* La Habana. Cuba: Editorial Felix Varela.

Salazar, C. (2012). *Evaluación Diagnóstica del Clima Organizacional de la Clínica Odontológica "Tu Plan Dental"*. (Especialista en Desarrollo Organizacional Trabajo Especial de Grado), Universidad Católica Andrés Bello, Caracas

Saldivia, M. (2013). *“Propuestas de intervención en la rotación de personal en la empresa Cruz del Sur, orientado a los cargos de Conductores y Auxiliares de*

*buses interurbanos*". (Ingeniería Trabajo de Titulación para optar al título de Ingeniero Civil Industrial), Universidad Austral de Chile.

Senge, P (sf). La quinta disciplina.

Senge, P (sf). El Aprendizaje Organizacional en el Siglo XXI

Zanatta, J. (2017). "Estrategias organizacionais: o fim das incertezas. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*.

**De los autores:**



**Claudia Adelfa López Martínez:** Lic. en Psicología, con 5 años de experiencia laboral e investigativa en el área organizacional. Labora en la Empresa Eléctrica Villa Clara. Dirección postal: [clmartinez@elecvc1.une.cu](mailto:clmartinez@elecvc1.une.cu). Teléfono: 42 207511-3369



**Yakelin López Santos:** Msc en Desarrollo Comunitario, Profesor Auxiliar de la Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Central de las Villas con más de 15 años de experiencia en la investigación social y organizacional. Labora actualmente en el Centro Provincial de Superación para la Cultura Villa Clara.