

**Compromiso organizacional y su vinculación con la satisfacción laboral, la motivación, el desempeño y la intención de dejar el empleo: Situación de los empleados de una empresa de zona franca dedicada a la manufactura de productos médicos**

César Andrés Caamaño, Felisa Johanna Victoriano Encarnación, Ana Antonia Ogando Mora,

Magdalena Mota Mañón y Sauly Elisa Mendoza

Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC)

Nota del autor

Parte de esta investigación está subvencionada por la Vicerrectoría de Investigaciones del Instituto Tecnológico de Santo Domingo.

La correspondencia en relación a este artículo debe dirigirse a César Andrés Caamaño, Vicerrectoría de Investigaciones, Instituto Tecnológico de Santo Domingo, dirección electrónica [ccaamano@intec.edu.do](mailto:ccaamano@intec.edu.do)

Octubre, 2011

### **Resumen**

La relación entre el compromiso laboral y la satisfacción, la motivación, el desempeño y la intención de dejar el empleo no han sido estudiadas ampliamente en la República Dominicana. Esta investigación con empleados de una empresa de zona franca ( $n = 202$ ) muestra la relación entre estos constructos y presenta implicaciones para los tomadores de decisiones dentro de las empresas. Se realizó un estudio inferencial, de corte transversal para comprobar las correlaciones entre estas variables. Se encontró una correlación significativa del compromiso laboral con la satisfacción laboral, con la motivación interna y la intención de dejar el empleo; no se encontró una correlación significativa con el desempeño laboral. Los directivos deben poner especial atención a las dimensiones de la satisfacción y de la motivación relacionadas con el compromiso, ya que unas tienen más impacto estratégico que otras. La escala para medir el compromiso laboral debe fortalecerse en sus propiedades psicométricas y evaluarse con respecto a aspectos permisivos de la vida laboral.

*Palabras clave:* compromiso organizacional, satisfacción laboral, motivación interna, desempeño, intención de dejar el empleo

## Índice

Introducción	4
Dimensiones del compromiso organizacional	5
Satisfacción	6
Motivación	6
Intención de dejar el empleo	9
Método	11
Diseño de la Investigación	11
Descripción de los participantes	11
Descripción de las herramientas y variables	12
Compromiso organizacional	12
Satisfacción laboral	12
Motivación	13
Desempeño	13
Intención de dejar el empleo	14
Procedimiento	14
Resultados	15
Discusión y Conclusiones	18
Referencias	21

## **Introducción**

El compromiso organizacional ha sido estudiado por un sinnúmero de autores y se ha vinculado este concepto con múltiples variables, algunas intentan dar razón a las causas que relacionan este término con las áreas más importante del entorno laboral (Hausknecht, Sturman & Roberson, 2011; Seibert, Wang & Courtright, 2011) mientras que otras se dedican a la relevancia que tienen sus implicaciones. (Villanueva & Djurkovic, 2011; Harris & Cameron, 2005; Herscovitch & Meyer, 2002)

En este estudio hemos utilizado el término de compromiso organizacional como un estado psicológico que se caracteriza por la relación del empleado con la organización y tiene implicaciones sobre la decisión de continuar o discontinuar en la organización (Meyer, Allen & Smith, 1993). Las diversas corrientes consideran que el compromiso organizacional es un enlace o un lazo del empleado a su empresa y las diferencias de los autores están enfocadas en el desarrollo de dichos lazos o enlaces. (Mathieu & Zajac, como se cita en Julián-Duluc & Sánchez-Brugal, 2010)

La investigación acerca del compromiso organizacional toma relevancia a partir de los estudios que demuestran su relación con la actividad profesional y con el comportamiento en el trabajo (Meyer et al., 1993). Meyer y sus colaboradores entienden que el constructo del compromiso organizacional compite, en términos de interés, con el de satisfacción con el empleo. El compromiso organizacional es un constructo complejo que se compone de tres dimensiones que según Meyer y Allen (como se citan en Meyer et al., 1993) son a) el compromiso afectivo, es descrito como un apego afectivo a la organización; b) el compromiso de continuación, y costo percibido asociado con el dejar de pertenecer a la organización; c) el compromiso normativo, descrito como la obligación de permanecer en la organización.

Desde la perspectiva de consecuencia, el compromiso organizacional ha sido ligado a varias variables personales, al estado del rol que se desempeña y a aspectos del ambiente laboral que van desde las características propias del trabajo hasta la dimensión de la estructura organizacional (Mathieu & Zajac, como se cita en Carvajal-Concepción, Almonte-Almonte & Martínez-Hernández, 2009).

### **Dimensiones del compromiso organizacional**

A pesar de que el compromiso organizacional es un estado psicológico, la naturaleza de este estado es distinta para cada uno de sus tres componentes. De acuerdo con los estudios de Meyer y Allen (como se cita en Meyer et al., 1993), los empleados con un fuerte compromiso afectivo se mantienen en la organización porque ellos quieren estar en la organización; aquellos empleados con un fuerte compromiso de continuación se mantienen en la organización porque tienen que permanecer en ella y; los empleados con un fuerte compromiso normativo permanecen en la organización porque ellos sienten que ellos deben hacerlo. Es de esperarse que aquellos empleados con mayor bienestar emocional exhiban un mayor compromiso organizacional y, por consiguiente, aquellos con un mayor compromiso organizacional deberán exhibir un mejor clima organizacional (Caamaño & Vallejo, 2008, Agosto), un pensamiento menor de dejar el empleo (Horn & Griffeth, como se cita en Carvajal-Concepción, Almonte-Almonte & Martínez-Hernández, 2009) y un menor nivel de *burnout* (Caamaño & Martínez, 2001); expresaban los autores que si estas relaciones se demuestran, en nuestro contexto dominicano, se orientarían de mejor forma las intervenciones que procuran mejorar el desempeño, la motivación y la permanencia de los empleados a impactar las condiciones de bienestar personales de cada uno de los integrantes de nuestras empresas.

## **Satisfacción**

Luego de revisar diversos escritos (Palmer & McCormick, 1961; Campion, & McClelland, 1991; Hackman & Lawler, 1971) podemos definir que la satisfacción / insatisfacción en el trabajo es una actitud global, positiva o negativa, originada por la evaluación de diversas circunstancias psicológicas, fisiológicas y ambientales, que resultan de lograr unas expectativas y validar la propia identidad (i.e., rasgos, valores y competencias), la satisfacción dirige y modela la intensidad y persistencia de la conducta del individuo en el contexto laboral. En nuestra investigación hemos utilizado una serie de factores específicos vinculados a la satisfacción laboral (Caamaño, 2006; Caamaño y Vallejo, 2007, mayo) siendo estos la satisfacción con a) la supervisión, b) la organización, c) la compensación, d) los procesos, e) las condiciones físicas, f) el desarrollo profesional, g) la marca y h) el flujo de información (ver Tabla 1).

## **Motivación**

Otra variable importante que hemos tratado es la motivación. Una de las teorías más estudiadas y analizadas de la motivación y la cual es utilizada en esta investigación es el modelo de Hackman y Oldhman (1980), teoría del diseño del trabajo, que explica que la calidad de la relación entre las personas y el trabajo que hacen depende de qué tan bien puedan encajar éstas en la posición que ocupe. Si la posición proporciona una experiencia gratificante, entonces es muy mínimo el esfuerzo que tiene que hacer la parte gerencial de la empresa para motivar al empleado. En cambio, si la posición genera experiencias desagradables, ésta puede generar estrés y discordia en todas las instancias de la organizacional.

**Tabla 1, Factores vinculados a la satisfacción**

<b>Factor</b>	<b>Definición</b>
La satisfacción con la supervisión	Identifica el nivel de satisfacción de los empleados con el estilo, la función y el liderazgo de su supervisor inmediato. Este factor mide aspectos como a) si el supervisor posee la habilidad para gestionar personas, b) si las interacciones con su supervisor lo animan a dar lo mejor de sí, c) si su supervisor escucha y atiende sus inquietudes y d) si su supervisor le da mucha importancia a mantener buenas relaciones y a desarrollar a las personas bajo su mando.
La satisfacción con la organización	Identifica el nivel de satisfacción e identificación que siente el empleado con la identidad corporativa de la organización y con lo que ella representa. Entre los aspectos que éste mide están a) la identificación del compromiso del empleado con la organización, b) si la organización es un buen ciudadano corporativo (e.g., respeta las leyes, contribuye al desarrollo del país), c) si el empleado se siente orgulloso de formar parte de la organización, d) si el proveer servicios memorables es una prioridad de la organización y e) si en la organización la integridad y la conformidad con los estándares éticos más altos son requeridos a cada empleado.
La satisfacción con la compensación	Mide el nivel de satisfacción del empleado con los niveles y estilos de compensación que utiliza la organización. Esto incluye a) si la compensación total (e.g., salario, bonos, incentivos) que recibe el empleado está acorde con su contribución en la empresa, b) si el empleado siente que es compensado justamente con relación a otros, c) si su desempeño tiene un impacto significativo en su compensación y d) si en comparación con personas que tienen trabajos similares en otras instituciones, siente que su sueldo es bueno.
La satisfacción con los procesos	Mide el nivel de satisfacción del empleado con los procedimientos y rutinas de trabajo que existen y se desarrollan en la organización y la percepción del empleado de que la forma de trabajar le ayuda a ser más efectivo, eficiente y eficaz. En este sentido, se incluyen aspectos como: a) si el empleado recibe respuestas a tiempo de los departamentos con los cuáles se relaciona, b) si recibe respuesta de calidad de los departamentos con los cuáles se relaciona, c) si la cantidad de pasos/actividades que necesita para realizar su trabajo, le permite al empleado ser efectivo y trabajar sin presión, y d) si el buen diseño de los procesos de trabajo le permite ser eficiente y tener una buena coordinación interdepartamental.
La satisfacción con las condiciones físicas	Identifica el nivel de satisfacción del empleado respecto al ambiente físico en el cual debe desempeñar su trabajo y sobre cómo este ambiente contribuye al logro de las metas institucionales. Se observan si las condiciones en su área de trabajo a) son adecuadas en cuanto a la iluminación, b) posee un buen ajuste en la seguridad según sus necesidades, c) cuenta con condiciones de ventilación adecuada, d) los espacio físico están acomodados en cada área de trabajo y e) si las condiciones de limpieza en su área de trabajo son apropiadas.
La satisfacción con desarrollo profesional	Mide el nivel de satisfacción del empleado respecto a las oportunidades para su crecimiento dentro de la organización y sobre la utilidad y pertinencia de los planes de formación y capacitación Podemos identificar aspectos como a) si los entrenamientos están orientados a satisfacer las necesidades reales de su puesto, b) si ha recibido el entrenamiento que necesita, c) si al empleado se le dan oportunidades reales para mejorar sus habilidades en la organización (e.g., capacitación, participación), d) si el empleado tiene confianza de que podrá alcanzar sus metas profesionales y crecer en la organización y e) si en la organización promueven personas competentes.
La satisfacción con la marca	Examina el nivel de satisfacción del empleado con la imagen de la organización y con su posicionamiento dentro de la opinión pública. Entre sus aspectos se incluyen a) si en comparación con otras compañías, esta es una de las mejores instituciones para trabajar, b) si la organización provee a sus clientes productos y servicios de buena calidad y c) si al tener en cuenta todos los aspectos, el empleado podría decir que en este momento se siente satisfecho con la organización.
La satisfacción con el flujo de información	Mide el nivel de satisfacción del empleado con las estrategias y medios de comunicación que existen en la organización; esto refleja la oportunidad que se le da al empleado para comprender hacia dónde se dirige la organización. Entre los aspectos se incluyen a) si el empleado conoce muy bien los objetivos estratégicos de la organización, b) si está satisfecho con la información que recibe sobre lo que está sucediendo y c) si obtiene con facilidad suficiente información sobre los productos y servicios de la organización para sentirse cómodo hablando de ellos con los clientes.

Nota. Adaptado de Caamaño, C. A., & Vallejo, V. (2007). Estudio sobre clima organizacional 2006. (Disponible por la Oficina Nacional de Estadística, Santo Domingo, República Dominicana).

Una de las herramientas más utilizadas para el estudio de la motivación es el *Job Diagnostic Survey* (JDS); en este estudio utilizamos la adaptación al español desarrollada por Julián-Duluc y Sánchez-Brugal (2010). El JDS provee medidas sobre cinco dimensiones definidas como a) variedad de la habilidad, b) identidad de la tarea, c) significación de la tarea, d) autonomía y e) *feedback* (Ver Tabla 2).

Tradicionalmente se entiende que un ambiente de trabajo hostil afecta de manera negativa la motivación, y por consiguiente el desempeño de los empleados (Julián-Duluc & Sánchez-Brugal, 2010). Debido a esto el desempeño laboral es otra de las variables que nos interesa desarrollar y vincular con el compromiso organizacional en este estudio.

**Tabla 2. Dimensiones del modelo de Hackman y Oldham para la motivación**

<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>
La variedad de la habilidad	Es el grado en el que el trabajo requiere la realización de diferentes actividades para ejecutarse, y exige de varias habilidades y talentos de las personas. Cuando la tarea requiere que el empleado se comprometa en actividades que desafíen sus capacidades y habilidades, experimentan, casi invariablemente esa tarea como significativa, y mientras más habilidades implican en la realización de la misma, es probable que el trabajo sea más significativo para él.
La identificación con la tarea	Es el grado en el que un trabajo tiene sentido como un todo. Es más significativo hacer un trabajo de principio a fin, con un resultado visible, que solamente realizar una parte de la tarea. El empleado se identifica más con labores que le resulten significativas, considerando especialmente que el trabajo que realice dé como resultado un producto tangible.
La significancia de la tarea	La significación de la tarea indica el grado del impacto substancial que una tarea ejerce en el trabajo o en la vida de los demás empleados, ya sea a lo interno o a lo externo de la organización
La autonomía	Es el grado en el que el trabajo proporciona libertad sustancial, independencia y discreción al individuo en la planificación de las actividades y en la determinación de los procedimientos para llevarlos a cabo. A mayor autonomía los resultados dependen más de los propios esfuerzos, decisiones e iniciativas más que en instrucciones del jefe o de un manual; se fomenta la responsabilidad.
<i>Feedback</i>	Es el grado en el que para realizar determinadas actividades del trabajo el empleado necesita constante información clara y directa sobre su efectividad en el desempeño esperado o alcanzado.
Nota.	Adaptado de Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). <i>Work redesign</i> . USA: Addison-Wesley.



Aunque se reconoce que la identificación de la tarea y el compromiso están íntimamente relacionados con los aspectos que vinculan a los empleados con la organización, no ha habido ningún análisis de la aplicación entre los múltiples aspectos de cada dimensión (Harris & Cameron, 2005). En el estudio de Harris y Cameron (2005) los empleados altamente identificados tendieron a ser los más comprometidos con la organización. Los componentes afectivos de ambos aspectos (identificación y el compromiso) se asociaron negativamente con las intenciones de rotación de personal, es decir empleados comprometidos e identificados con su trabajo tienden a permanecer en la organización.

### **Intención de dejar el empleo**

Siguiendo esta misma línea, tratamos la intención del trabajador en dejar el empleo, término que se refiere al conjunto de pensamientos que tiene un empleado respecto a discontinuar su contrato de trabajo en la empresa (Senior-Bueno, Villar-Contreras & Minyetty-Rodríguez, 2011).

El concepto intención de dejar el trabajo está vinculado con el término de rotación y abandono del empleo como un antecedente para predecir el ausentismo de los empleados y su rendimiento. El volumen de rotación se ha utilizado para medir el nivel de compromiso organizacional de los empleados (e.g., qué tanto y con qué frecuencia deciden los empleados abandonar el empleo) al igual que otros comportamientos del empleado. En este orden, el nivel de compromiso organizacional que los empleados tienen ayuda a disminuir las altas rotaciones de la empleomanía, a reducir la conducta de abandono del trabajo (*withdrawal* [término en inglés utilizado para referirse al abandono ]; e.g., tardanzas de parte de los empleados, comportamientos pasivos en el rendimiento de los empleados) y tiende a elevar la productividad

y la calidad del trabajo (Mathieu & Zajac, como se citan en Senior-Bueno, Villar-Contreras & Minyetty-Rodríguez, 2011).

Existen algunas teorías respecto a la rotación. Una de las teorías más destacadas es la de Mobley (como se cita en Senior-Bueno, Villar-Contreras, & Minyetty-Rodríguez, 2011) quien nos ofrece una explicación comprensiva acerca de los procesos psicológicos que subyacen al abandono. El término explica que las decepciones que el empleado tiene en su trabajo llevan al mismo a experimentar sentimientos de abandono, los cuales son manifestados por el empleado. Mobley, además, planteaba que la insatisfacción generaba pensamientos de dejar el empleo (Hom & Griffeth, como se cita en Senior-Bueno, Villar-Contreras & Minyetty-Rodríguez, 2011).

En resumen llamamos intención de dejar el empleo a la presencia de pensamientos frecuentes que tiene una persona sobre dejar el empleo que actualmente tiene; esta intención luego conlleva el abandono del puesto y un mayor número de rotación del personal, es decir movimiento del personal que usualmente es visto como un síntoma de problemas en la organización. Según DeConinck (2011) la identificación con la organización, y el rendimiento, están relacionados indirectamente a la rotación a través del compromiso de la organización.

## **Método**

### **Diseño de la Investigación**

Esta es una investigación no experimental, correlacional, de corte transversal. Se midieron las variables en la población objeto de estudio tal y como se encontraban en su estado natural. Las hipótesis planteadas son las siguientes.

1. El compromiso organizacional está relacionado con la satisfacción laboral. Aquellos empleados que están más satisfechos son los que muestran mayor grado de compromiso; Ho:  $\rho = 0$ ,  $\alpha_2 = .05$ .
2. El compromiso organizacional está relacionado con la motivación. Los empleados que están más motivados muestran mayor grado de compromiso; Ho:  $\rho = 0$ ,  $\alpha_2 = .05$ .
3. El compromiso organizacional está relacionado con el desempeño laboral. Los empleados de más alto desempeño son aquellos que están más comprometidos con la organización; Ho:  $\rho = 0$ ,  $\alpha_2 = .05$ .
4. El compromiso organizacional está relacionado con la intención de dejar el empleo. Los empleados que poseen mayor intención de dejar el empleo son aquellos que muestran menor grado de compromiso; Ho:  $\rho = 0$ ,  $\alpha_2 = .05$ .

### **Descripción de los participantes**

En la investigación participaron 202 empleados de una empresa de zona franca dedicada a la manufactura de productos médicos en la República Dominicana. La mitad de ellos no

superan los 26 años de edad ( $M = 27.6$ ,  $DE = 7.3$ ), siendo el mayor número de sexo femenino (74.6%). Apenas el 41.8% vive con una pareja. La mitad de los empleados tiene apenas un año en la empresa y sólo el 25% iguala o supera los tres años. Sobre el nivel académico de los empleados, el 72.5% tiene un nivel de educación media o inferior. El 75% de ellos gana RD\$6,290.75 mensuales, o menos.

## **Descripción de las herramientas y variables**

### ***Compromiso organizacional***

El compromiso organizacional es evaluado con la escala adaptada al español por Carvajal-Concepción, Almonte-Almonte y Martínez-Hernández (2009) a partir de los estudios de Allen y Meyer (1990), Meyer, Allen y Gellatly (1990) y Meyer, Allen y Smith (1993). Esta escala se compone de 18 afirmaciones en las cuales la persona evaluada debe indicar, en una escala tipo Likert de cinco puntos, qué tan de acuerdo está con cada una de ellas. Los resultados se obtienen en tres dimensiones (compromiso afectivo, compromiso de continuación y compromiso normativo) y en un resultado general. Los niveles de fiabilidad alfa de Cronbach reportados para esta escala son .62, .55, .76 y .80, respectivamente (Carvajal-Concepción, Almonte-Almonte y Martínez-Hernández (2009).

### ***Satisfacción laboral***

La satisfacción organizacional fue medida utilizando la escala desarrollada por Caamaño y Vallejo (2007, 2008). Estos autores describen la satisfacción organizacional a partir de ocho factores específicos de la satisfacción y un factor general. Los factores específicos de la satisfacción (fiabilidad alfa de Cronbach entre paréntesis según Brea-Báez & Medina-de-Matos [2009]) son los siguientes: a) compensación (.86), b) procesos (.91), c) condiciones físicas (.90),

d) desarrollo profesional (.87), e) marca (.92), f) flujo de información (.87), g) supervisor (.96) y h) organización (.89). La satisfacción general alcanzó un índice de fiabilidad alfa de .98. En sentido general la escala consiste en 72 afirmaciones en las cuales la persona evaluada debe indicar, en una escala tipo Likert de cinco puntos, qué tan de acuerdo está con cada una de éstas.

### ***Motivación***

La escala para medir motivación interna consiste en la adaptación al español del *Job Diagnostic Survey* (JDS) desarrollada por Julián-Duluc y Sánchez-Brugal (2010). Esta herramienta define cinco características esenciales de los puestos que, de estar presentes en altos niveles, permiten que el empleado experimente una alta motivación interna (Hackman & Oldham, 1975, 1980). Estas características son (fiabilidad alfa entre paréntesis según Julián-Duluc & Sánchez-Brugal [2010]) a) variedad de las habilidades (.46), b) identidad de la tarea (.32), c) significancia de la tarea (.44), d) autonomía (.44) y e) retroalimentación del trabajo mismo (.30). En total la escala se compone de 15 afirmaciones y preguntas organizadas en una escala tipo Likert de siete puntos.

### ***Desempeño***

La evaluación del desempeño fue realizada por el supervisor de cada empleado a partir de ocho aspectos que la empresa considera importantes: a) calidad del trabajo, b) rendimiento, c) responsabilidad, d) iniciativa, e) necesidad de supervisión, f) relaciones interpersonales, g) cooperación y h) organización de su trabajo. Para cada empleado el supervisor debía indicar, en una escala tipo Likert de cinco puntos, cómo había sido el desempeño del empleado en cada aspecto evaluado. Al sumar la valoración por aspecto se obtiene un indicador general del desempeño para cada empleado. A pesar de que esta herramienta de evaluación es ampliamente

utilizada en la empresa, y es por medio de la cual se retroalimenta el desempeño a los empleados en la misma, no se dispone de los indicadores de fiabilidad previos a este estudio.

### ***Intención de dejar el empleo***

La intención de dejar el empleo fue evaluada a partir de la escala diseñada por Carvajal-Concepción, Almonte-Almonte y Martínez-Hernández (2009), mejorada luego por Senior-Bueno, Villar-Contreras y Minyetty-Rodríguez (2011). Esta escala consiste en dos preguntas y una afirmación relativas al pensamiento de cambiar de empleo, que se responde en una escala tipo Likert de cinco puntos. El índice alfa de Cronbach alcanzado en esta escala por Senior-Bueno, Villar-Contreras y Minyetty-Rodríguez (2011) fue de .70.

### **Procedimiento**

El proceso de recolección de datos inició el 9 de junio del 2009 y concluyó el día 24 de ese mismo mes. Un equipo de evaluadoras entrenadas visitó la empresa y aplicó los cuestionarios a los empleados. Encabezando el conjunto de cuestionarios se encontraba una hoja de consentimiento informado que les explicaba a los participantes el propósito del estudio, los riesgos y beneficios asociados al mismo, así como que su participación en el estudio era de manera voluntaria y que podían detener su participación, si así lo deseaban, en cualquier momento. Los empleados de la empresa completaron los cuestionarios y los entregaron a las evaluadoras, quienes digitaron los datos en una base de datos creada a tal efecto. Para la evaluación del desempeño se recurrió a los archivos de la empresa, relativos a la evaluación de los empleados realizada recientemente a la fecha del levantamiento de los datos.

## Resultados

Los datos descriptivos del compromiso organizacional, la satisfacción laboral, la motivación, el desempeño laboral y la intención de dejar el empleo se presentan en la Tabla 3. Lo primero que llama la atención son los niveles de fiabilidad alfa alcanzados. Si bien son adecuados para las variables satisfacción organizacional, desempeño laboral e intención de dejar el empleo, las variables compromiso organizacional y motivación muestran niveles que recomiendan una revisión de la estructura de dichas escalas. Por otro lado, los valores de la media, la desviación estándar y demás descriptivos son similares a los encontrados en estudios previos.

**Tabla 3. Datos descriptivos**

Variable	$\alpha$	<i>M</i>	<i>DE</i>	Min	Percentil			Max
					25	50	75	
Compromiso organizacional								
Compromiso afectivo	.48	3.59	0.55	1.5	3.3	3.7	4.0	5.0
Compromiso normativo	.46	3.27	0.54	1.7	3.0	3.2	3.7	4.8
Compromiso de continuación	.41	3.48	0.53	2.0	3.2	3.5	3.8	4.8
Compromiso general	.63	3.45	0.39	2.1	3.2	3.4	3.7	4.3
Satisfacción organizacional								
Con el desarrollo profesional	.71	4.10	0.54	2.2	3.8	4.1	4.5	5.0
Con el flujo de información	.66	3.14	0.67	1.2	2.7	3.0	3.7	4.7
Con el supervisor	.87	4.16	0.60	1.4	4.0	4.1	4.6	5.0
Con la compensación	.66	3.05	0.70	1.2	2.7	3.0	3.5	5.0
Con la marca	.76	4.27	0.50	2.7	4.0	4.3	4.7	5.0
Con la organización	.75	4.24	0.42	2.9	4.0	4.2	4.6	5.0
Con las condiciones físicas	.79	4.12	0.55	2.3	4.0	4.2	4.5	5.0
Con los procesos	.63	4.13	0.40	2.4	4.0	4.1	4.4	5.0
Satisfacción general	.92	3.93	0.41	2.2	3.7	3.9	4.2	4.9
Motivación								
Identidad de la tarea	.47	3.51	1.48	1.0	2.3	3.3	4.3	7.0
Variedad de las habilidades	.43	4.71	1.20	2.3	3.7	4.7	5.7	7.0
Significación de las tareas	.09	5.08	1.12	1.0	4.7	5.0	5.7	7.0
Autonomía	.55	3.29	1.53	1.0	2.0	3.3	4.3	7.0
Retroalimentación del trabajo mismo	.19	5.59	0.98	3.0	4.9	5.7	6.3	7.0
Desempeño laboral ( <i>n</i> = 151)	.72	19.7	2.4	12	18	20	21	24
Intención de dejar el empleo	.60	2.51	0.76	1.0	2.0	2.7	3.0	4.7

Nota. Min = valor mínimo. Max = valor máximo.  
N = 202

La Tabla 4 presenta las correlaciones entre las variables estudiadas y que responden a los objetivos de esta investigación. En primer lugar se encontró que el compromiso organizacional está relacionado con la satisfacción organizacional, en el sentido de que los empleados con mayor nivel de satisfacción son los que presentan un mayor nivel de compromiso. Este patrón fue constante en las tres dimensiones del compromiso y en el compromiso general. Las dimensiones de la satisfacción que no presentaron correlación con todas las dimensiones del compromiso fueron la satisfacción con la compensación, con las condiciones físicas y con el flujo de información.

**Tabla 4. Correlaciones entre las variables**

Variables y dimensiones	Compromiso			
	De continuación	Afectivo	Normativo	General
1. Compromiso de continuación	—			
2. Compromiso afectivo	.24**	—		
3. Compromiso normativo	.29**	.28**	—	
4. Compromiso general	.70**	.71**	.73**	—
5. Satisfacción con el supervisor	.27**	.26**	.32**	.40**
6. Satisfacción con la organización	.33**	.38**	.38**	.51**
7. Satisfacción con la compensación	.00	-.04	.18**	.07
8. Satisfacción con los procesos	.34**	.39**	.25**	.45**
9. Satisfacción con las condiciones físicas	.10	.17*	.26**	.25**
10. Satisfacción con el desarrollo profesional	.29**	.34**	.36**	.46**
11. Satisfacción con la marca	.35**	.36**	.46**	.54**
12. Satisfacción con el flujo de información	.08	-.05	.20**	.11
13. Satisfacción general	.28**	.28**	.39**	.44**
14. Variedad de las habilidades	.02	.39**	.09	.24**
15. Significación de las tareas	.16*	.28**	.01	.21**
16. Identidad de la tarea	-.10	.07	-.04	-.03
17. Autonomía	-.12	-.03	.13	-.01
18. Retroalimentación del trabajo mismo	-.05	.24**	-.15*	.02
19. Desempeño laboral ( <i>n</i> = 151)	-.01	.11	.15	.11
20. Intención de dejar el empleo	-.23**	-.14	-.29**	-.31**

*N* = 202.



En segundo lugar se encontró una correlación significativa entre el compromiso organizacional y la motivación, en el sentido de que los empleados más comprometidos son los que se muestran más motivados. Sin embargo, esta correlación no se presenta en el cruce de todas las dimensiones de estas dos variables. El compromiso afectivo fue el que presentó una mayor cantidad de correlaciones, relacionándose con variedad de las habilidades, significación de las tareas y retroalimentación del trabajo mismo. El compromiso de continuación presentó una correlación significativa con la significación de la tarea. Por otro lado, y a diferencia de los otros dos tipos de compromiso, el compromiso normativo sólo presentó correlación con la retroalimentación del trabajo mismo, siendo esta relación inversamente proporcional, lo que significa que los empleados con mayor nivel de este compromiso son los que describieron menores oportunidades para que su trabajo les brinde una retroalimentación directa sobre qué tan bien lo están realizando. El compromiso general mostró una correlación significativa con la variedad de las habilidades y con la significación de la tarea.

El análisis de la relación entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral no mostró correlaciones significativas. Sin embargo, si se encontró una correlación significativa entre la intención de dejar el empleo y el compromiso de continuación, el compromiso normativo y el compromiso general. Los empleados con mayor nivel de compromiso fueron los que presentaron menores niveles en su intención de dejar el empleo.

### **Discusión y Conclusiones**

Se encontró que el compromiso organizacional está relacionado con la satisfacción organizacional y, tal como se esperaba, los empleados con mayor nivel de satisfacción son los que presentan un mayor nivel de compromiso. Estos datos refuerzan la noción de que para mantener un alto nivel de compromiso se hace necesaria una evaluación y revisión constante de los niveles de satisfacción de los empleados.

A pesar de esto, debe revisarse con más detenimiento el impacto que puede tener la satisfacción con el compromiso organizacional, ya que no todas las dimensiones del primero están relacionadas con el compromiso. La satisfacción con la compensación, que suele ser uno de los elementos más valorados por los directivos y dueños de empresas al hacer sus intervenciones sobre la satisfacción, apenas mostró una correlación con el compromiso normativo. Esto nos hace pensar en que dicha compensación incide en los sentimientos de deuda del empleado con respecto a su empresa, y por ende el sentimiento de que debe permanecer en ella, pero al no relacionarse con las otras dimensiones del compromiso nos parece que es una estrategia débil a la hora de pretender retener a los empleados. Exactamente lo mismo se encontró en la dimensión flujo de información, lo que nos sugiere que las intervenciones sobre la satisfacción deben ser amplias y sistémicas. La teoría y estudios previos han sugerido que debe priorizarse el compromiso afectivo, de modo que las dimensiones de la satisfacción que presentan una relación más fuerte con éste son las que deben ser favorecidas, especialmente la satisfacción con los procesos, con la organización, con la marca y con el desarrollo profesional.

Por otro lado, se encontró que están relacionados el compromiso organizacional y la motivación, en el sentido de que los empleados más comprometidos son los que se muestran más motivados. Esto es coherente también con la teoría pero, a pesar de estar correlacionados, está

correlación no se presenta en el cruce de todas las dimensiones de estas dos variables. De hecho, prácticamente ni el compromiso normativo ni el de continuación presentan correlación con la motivación. Esto era de esperarse en el sentido de que el modelo propuesto para la motivación se refiere a esa motivación interna que genera un deseo propio de hacer un esfuerzo extra para producir más y mejor; ese querer ser y querer estar, que es característico del compromiso afectivo. En consiguiente fue este compromiso, el afectivo, el que mostró una mayor correlación con la motivación, específicamente con las dimensiones variedad de las habilidades y significación de la tarea, dimensiones que pertenecen al ámbito de la experiencia de que el trabajo que uno realiza tiene sentido y significado; también presentó correlación con la retroalimentación del trabajo mismo. Al enfocarnos en el compromiso general, fueron estas primeras dos dimensiones las que presentaron una correlación significativa, resaltando la posición de cuando uno realiza un trabajo que tiene un impacto en la vida de las personas, es muy probable que se tenga un compromiso elevado.

A diferencia de lo encontrado anteriormente, pero congruente con la teoría, no se encontró correlación entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral. Muchos estudiosos han señalado que el hecho de que un empleado no quiera irse de la organización no significa que hará esfuerzos por mejorar su capacidad de trabajo. Aquí está el reto para los gestores de empresas: es importante tener empleados que estén atados a la organización, pero el que estén atados a la misma no significa que vayan a trabajar mejor. Si las intervenciones se hacen sólo a nivel de compromiso organizacional, ya sea en sus áreas afectivas, normativas o de continuidad, no implicarán una mejoría en el rendimiento individual del empleado y, por consiguiente, tampoco en el rendimiento financiero de la empresa.

Ahora bien, con la intención de dejar el empleo el panorama es bien distinto. Se encontró que éste está relacionado con el compromiso organizacional, como era de esperarse, pero dicha correlación no se evidencia en el compromiso afectivo. Este hallazgo representa una sorpresa en contraposición a las investigaciones anteriores donde se mostraba que todas las dimensiones del compromiso estaban relacionadas con la intención de dejar el empleo. Aquí encontramos que, tanto el compromiso normativo, el de continuidad y el general, cuando está elevado hace que la intención de dejar el empleo sea menor.

Estos hallazgos nos sugieren dos caminos interrelacionados. La medición del compromiso organizacional debe ser fortalecida, aspecto que se evidencia en los bajos niveles de fiabilidad mostrados por la escala en esta muestra. Una vez realizado esto, debe profundizarse en la comprensión de la relación del compromiso organizacional con los diferentes aspectos de la vida laboral. Especial atención debe ponerse en aspectos permisivos de la vida laboral, como son el *burnout*, la brecha entre la vida personal y la vida laboral y el abandono del empleo. De igual modo es importante diseñar estudios experimentales donde puedan comprenderse de manera más profunda la forma en cómo interrelacionan estas variables entre sí.

### Referencias

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. Recuperado el 17 de enero de 2008, de la base de datos PycINFO.
- Brea-Báez, A. M., & Medina-de-Matos, C. (2009). El burnout en docentes de tres colegios privados de Santo Domingo: su relación con la carga de trabajo, con el potencial de motivación interna, con el acoso psicológico, con el compromiso organizacional, con la satisfacción laboral, con el estado emocional y con la intención de dejar el empleo. Tesis de grado no publicada, Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Santo Domingo, República Dominicana.
- Caamaño, C. A. (2006). [Estudio de clima organizacional 2006.] Datos en bruto no publicados.
- Caamaño, C. A., & Martínez, D. (2001). Estudio sobre Burnout en una empresa de servicios educativos superiores en la República Dominicana, en el mes de septiembre del año 2001. Tesis de grado no publicada, Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, Santo Domingo, República Dominicana.
- Caamaño, C. A., & Vallejo, V. (2007). Estudio sobre clima organizacional 2006. (Disponible por la Oficina Nacional de Estadística, Santo Domingo, República Dominicana).
- Caamaño, C. A., & Vallejo, V. (2008). Linking Positive and Negative Affectivity with the Organizational Climate. Poster presentado en la 116ta Convención Anual de la American Psychological Association, en Boston, Massachusetts.
- Campion, M. A., & McClelland, C. L. (1991). Interdisciplinary examination of the costs and benefits of enlarged jobs: A job design quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 186-198.

Carvajal-Concepción, G. E., Almonte-Almonte, S. S., & Martínez-Hernández, Y. C. (2009).

Bienestar emocional y compromiso organizacional: estudio inferencial sobre la relación del estado de ánimo y la calidad de vida con la vida organizacional. Tesis de grado no publicada, Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, Santo Domingo, República Dominicana.

DeConinck, J. B. (2011). The effects of leader-member exchange and organizational

identification on performance and turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(1), 21-34.

Dottel-Ramírez, H. A., Laureano-Rodríguez, Y., & Hernández-Felipe, R. (2010). Acoso

psicológico en el ambiente de trabajo: fiabilidad y validez de la escala CISNEROS en personas que laboran en empresas de la República Dominicana. Tesis de Grado no publicada, Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, Santo Domingo, República Dominicana.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975) Development of the job diagnostic survey [versión electrónica]. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. USA: Addison-Wesley.

Hackman, J.R., & Lawler, E.E. (1971). Employee reactions to Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55, 259-286.

Harris, G. E. & Cameron, J. E. (2005). Multiple Dimensions of organizational identification and commitment as Predictors of Turnover Intentions and Psychological Well-Being.

*Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 37(3), 159-169.

- Hausknecht, J. P., Sturman, M.C., & Roberson, Q. M.(2011). Justice as a dynamic construct: Effects of individual trajectories on distal work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(4),872-880.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizations change. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Julián-Duluc, A. A., & Sánchez-Brugal, F. (2010). Propiedades psicométricas del Job Diagnostic Survey (JDS): calidad de la medición de la motivación laboral en un grupo de empleados dominicanos. Tesis de Grado no publicada, Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, Santo Domingo, República Dominicana.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations [versión electrónica]. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization [versión electrónica]. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Palmer, G. J., & McCormick, E. J. (1961). A factor analysis of job activities. *Journal of Applied Psychology*, 45(5), 289-294.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H.(2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*.
- Senior-Bueno, N., Villar-Contreras, P., & Minyetty-Rodríguez, G. (2011). Sistema de vida de los empleados dominicanos: estudio inferencial sobre la relación entre la vida familiar y la

vida organizacional de los empleados. Tesis de Grado no publicada, Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, Santo Domingo, República Dominicana.

Villanueva, D., & Djurkovic, N. (2009). Occupational stress and intention to leave among employees in small and medium enterprises. *International Journal of Stress Management*, 16(2) ,124-137.