



Investigación Administrativa  
ISSN: 1870-6614  
ISSN: 2448-7678  
ria@ipn.mx  
Instituto Politécnico Nacional  
México

## La paradoja del Compromiso

**Littlewood Zimmerman, Herman Frank**

La paradoja del Compromiso

Investigación Administrativa, vol. 49, núm. 126, 2020

Instituto Politécnico Nacional, México

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456063405001>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

## La paradoja del Compromiso

The Commitment paradox.

Herman Frank Littlewood Zimmerman

IPN, México

hermanlittlewood@yahoo.com.mx

 <http://orcid.org/0000-0001-7816-7634>

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456063405001>

Recepción: 07 Enero 2019

Aprobación: 13 Diciembre 2019

### RESUMEN:

El objetivo del estudio es diseñar una escala de Compromiso Organizacional de Continuación y examinar su relación con Compromiso Afectivo, Compromiso Normativo, Renuncia Psicológica, Bienestar Emocional y Desempeño. El método es cuantitativo correlacional expost facto aplicado a una muestra de 192 personas que trabajan tiempo completo en la CDMX y Estado de México; los análisis se efectuaron en SPSS y LISREL.

Los resultados revelan que el Compromiso de Continuación se correlaciona positivamente con ambos tipos de Compromiso y Renuncia Psicológica, y no con Bienestar Emocional; Compromiso Afectivo se asocia con el desempeño organizacional, pero no el Compromiso de Continuación y este tiende a afectar adversamente el desempeño personal; finalmente, se confirma una trayectoria secuencial de Compromiso Afectivo-Renuncia Psicológica-Bienestar Emocional. La principal limitación reside en la medición subjetiva del desempeño, y la originalidad y hallazgos radican en el diseño de la escala e identificación de efectos adversos del Compromiso de Continuación.

**PALABRAS CLAVE:** Compromiso, Renuncia, Bienestar, Desempeño.

### ABSTRACT:

The objective of the study is to design a scale of Continuance Organizational Commitment and examine its relationship with Affective Commitment, Normative Commitment, Psychological Renunciation, Emotional Well-being and Performance. The method is expost facto quantitative correlational applied to a sample of 192 people who work full time in CDMX and Estado de México; the analysis were carried out in SPSS and LISREL.

The results reveal that the Continuance Commitment is positively correlated with both types of Commitment and Psychological Renunciation, and not with Emotional Well-being; Affective Commitment is associated with organizational performance, but not Continuance Commitment and this tends to adversely affect personal performance; finally, a sequential trajectory of Affective Commitment-Psychological Renunciation-Emotional Well-being is confirmed. The main limitation lies in the subjective measurement of performance, and the originality and findings lie in the design of the scale and identification of adverse effects of the Continuance Commitment.

**KEYWORDS:** Commitment, Job Withdrawal, Well-being, Performance.

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación hace un salto hacia el pasado, revisa investigaciones de hace 20 años a la fecha, con el propósito de examinar estudios hechos en México sobre Compromiso Organizacional, en particular sobre la dimensión Compromiso de Continuación.

En 1996 Allen y Meyer propusieron que el Compromiso Organizacional está conformado por tres subdimensiones denominadas como Compromiso Afectivo, Compromiso Normativo y Compromiso de Continuación; en México el constructo ha llamado la atención desde 1998; se han realizado varias investigaciones que buscan aplicar o adaptar las escalas a fin de que cumplan con criterios psicométricos establecidos por la Teoría Clásica de los Tests (Nunnally, 1978); sin embargo en México varias investigaciones han fallado en el diseño de una escala confiable y válida de Compromiso de Continuación, y la búsqueda de investigaciones recientes revela que el tema reporta hallazgos contradictorios.

Por ejemplo, Littlewood (2014), señala que la confiabilidad de Compromiso de Continuación del instrumento traducido por Arias Galicia (1998 y 2001), tiene los siguientes coeficientes en investigaciones realizadas en organizaciones mexicanas: .47 a .48 en una muestra de personal académico y gubernamental (Arias, Beláusteguigoitia y Mercado, 1998 y Arias Galicia, Mercado y Beláusteguigoitia, 2000); Uribe, Moreno y Martínez (2001) obtuvieron un coeficiente .48 en ejecutivos; Arias Galicia y Mercado (2001) encontraron coeficientes que van de .53 a .64, en tres hospitales del Estado de México y Arias (2005) reporta también confiabilidades bajas en muestras mexicanas y peruanas: .52 en una beneficencia pública de la CDMX, .61 en un restaurante de la CDMX, .44 con estudiantes de posgrado de Guadalajara, .53 en una institución de salud de SLP; .56 en una institución de salud de Toluca y .53 en trabajadores de diversas organizaciones del Perú. Littlewood en el 2014, en una investigación realizada en una institución financiera, identificó 4 ítems asociados con el Compromiso de Continuación, pero tristemente su confiabilidad Alfa de Cronbach reporta un desalentador .26.

A raíz de las investigaciones mexicanas antes citadas y la peruana, la escala Compromiso de Continuación carece de confiabilidad aceptable, y esto es un tanto paradójico, ya que en países desarrollados donde se esperaría que este tipo de Compromiso tenga una menor importancia y relación con otros constructos relevantes, la escala es confiable como se aprecia en la tabla 1 (columna CC). Probablemente, la razón es que se trata de una traducción al español que no captura la apreciación del constructo en nuestro contexto.

Otros estudios latinoamericanos recientes confirman que la escala tiene un bajo coeficiente de confiabilidad, por ejemplo Betanzos, Andrade y Paz (2006) reportan .64 en México; y Jiménez, Acevedo, Salgado y Moyano (2009) obtuvieron .55 en Chile; Sin embargo, hay otras investigaciones, también latinoamericanas, que reportan coeficientes aceptables: .76 en México, Betanzos y Paz (2007); .72 en México, Ramos , Martínez y Maldonado (2009); .76 en Argentina, Omar y Urteaga (2008); .90 en México, Ríos, Téllez y Ferrer (2010); .76 en México, Arciniega y González (2012); .84 en Puerto Rico, Rosario y Rovira (2016); y .65 y .77 en Venezuela, Arciniega, Allen y González (2017), y .89 en México, Ríos, Pérez, Sánchez, y Ferrer (2018).

Entonces, estos hallazgos en Latinoamérica conllevan una contradicción que probablemente pueda ser explicada por traducciones y adaptaciones diferentes del instrumento aplicado, en otras palabras, no se ha utilizado el mismo instrumento.

**TABLA 1**  
Confiabilidades de consistencia interna: Escalas de Compromiso Afectivo (CA), de Continuación (CC) y Normativo (CN).

Referencia	CA	CC	CN
Allen y Meyer (1990) muestra 1	.87	.75	.79
Allen y Meyer (1990) muestra 2	.86	.82	.73
Allen y Smith (1987)	.86	.82	.73
Cohen (1993)	.79	.69	.65
Hackett et al. (1994) muestra 1	.86	.79	.73
Hackett et al. (1994) muestra 2	.84	.75	.73
Konovsky y Coprozano (1993)	.89	.85	---
McGee y Ford (1987)	.88	.70	---
Meyer, Allen y Smith (1993)	.82	.74	.83
Meyer, et al. (1989)	.74	.69	---
Randall et al. (1990)	.88	.83	.52
Reilly y Osark (1991)	.84	.80	.76
Somers (1993)	.81	.74	.71

Fuente: Tomado de Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1996). "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization". *Journal of Vocational Behavior*. 49, 252

El sentido común y la creencia popular dictan que una proporción significativa de trabajadores mexicanos están comprometidos por necesidad y conveniencia, más que por afecto y reciprocidad, en parte por las condiciones laborales imperantes, el modelo económico neoliberalista y nuestra cultura que favorece la distancia del poder y la indulgencia (Hofstede, 1997 y 2011).

El Compromiso de Continuación se relaciona con los costos o pérdidas resultantes de la separación laboral que ocurre por la renuncia o el despido. Estos costos pueden ser financieros y no financieros (Becker, 1960); se desprenden en gran parte de la percepción que tiene el individuo de la ausencia de alternativas de empleo (Ritzer y Trice, 1969; Hrebriniak y Alutto, 1972).

Ejemplos de costos financieros son la pérdida de las prestaciones, la antigüedad, o del empleo mismo. Algunas organizaciones han desarrollado soluciones tales como la promoción fundamentada en la antigüedad, las pensiones y los permisos pagados por enfermedad, que penalizan a aquellos que abandonan prematuramente la organización.

Entre los costos no financieros es posible identificar el esfuerzo perdido debido a habilidades no transferibles, las molestias causadas por los cambios que afectan a la familia y las oportunidades laborales perdidas en el futuro.

Las alternativas de empleo reflejan la disponibilidad de trabajos adecuados, y la percepción de la ausencia o presencia de alternativas de empleo puede tener un efecto en el Compromiso de Continuación. La ausencia de alternativas puede fortalecer este tipo de Compromiso, ya que los individuos sin opciones de empleo valoran su empleo actual aún más. Por el contrario, aquellas personas con un "bajo" Compromiso de Continuación tienen poco que perder al separarse de su organización, son más sensibles a otras oportunidades de empleo y más propensos a considerar o buscar otros trabajos, a comparación de aquellas personas con "alto" Compromiso de Continuación.

En palabras de quien esto escribe, el Compromiso de Continuación es un tipo de lealtad que el trabajador abraza a cambio de beneficios, prestaciones y seguridad laboral que disfruta un trabajador por su trabajo. Sin lugar a dudas, Meyer, Allen y el autor de este artículo recomendarían que este compromiso tenga un menor peso en comparación de los otros dos tipos de compromiso, puesto que la consecuencia de tener trabajadores comprometidos por continuación, consiste en trabajadores principalmente interesados en beneficios económicos.

Por Compromiso Afectivo se entienden los sentimientos de pertenencia y de apego que tiene el individuo hacia su organización; es el afecto o cariño que el individuo desarrolla por su empresa. Meyer y Allen (1991) concluyen que no se sabe cómo el Compromiso Organizacional se genera y afecta el comportamiento de los individuos, pero que es probable que este tipo de Compromiso se derive de un estado de equidad y consideración por los trabajadores, y por Compromiso Normativo la obligación que el empleado siente por permanecer en la organización, es un compromiso de reciprocidad que adopta el empleado por haber sido objeto de consideraciones y tratamiento especial. Este tipo de Compromiso puede incrementarse con la capacitación, becas y el disfrute de favores especiales, así como mediante la comunicación de expectativas organizacionales que generan sentimientos de obligación. El Compromiso Normativo dura hasta que la deuda es saldada y por lo tanto es sujeto a racionalización (Meyer & Allen, 1991).

Por los argumentos antes esbozados, entre los objetivos de la investigación, no sólo está rediseñar una escala de Compromiso de Continuación, sino también rediseñar las escalas de Compromiso Afectivo y Compromiso Normativo, y examinar la relación que guardan estos tres constructos con Renuncia Psicológica, Bienestar Emocional y el desempeño en el trabajo.

Por Renuncia Psicológica, Littlewood (2012) identifica aquellos comportamientos de los empleados que no contribuyen a los objetivos organizacionales, tales como la impuntualidad en la entrada y salida; ausencias frecuentes o prolongadas; fingimiento de trabajo o enfermedad; dedicación a actividades no relacionadas con

el trabajo como lo son pláticas con compañeros, abuso del teléfono, el celular, la computadora y el baño; disminución de la intensidad del desempeño; y la dedicación del tiempo a actividades no relacionadas con las obligaciones del puesto. Un trabajador que incurre en Renuncia Psicológica no renuncia, continúa empleado, está de cuerpo presente y de mente ausente, probablemente por Compromiso de Continuación.

Por Bienestar Emocional, Littlewood (2012) adopta el punto de vista de Siegrist y colaboradores que consideran al Bienestar como reacciones de tipo cognitivas, afectivas y fisiológicas relacionadas con manifestaciones de tristeza, preocupación, sueño (dormir), energía y salud (Siegrist, Wahrendorf, Von dem Knesebeck, Jürges, & BorschSupan, 2006). El autor consistentemente ha encontrado una fuerte relación entre Bienestar y Renuncia Psicológica, y se infiere que aquellos que incurren en Renuncia Psicológica, ven disminuido su bienestar, por la erosión gradual de competencias y autoestima.

Una propuesta teórica que se desprende de la revisión de la literatura, es la probable trayectoria secuencial que inicia con Compromiso Afectivo, continua con Renuncia Psicológica y concluye en Bienestar Emocional. El razonamiento y evidencia empírica explican que aquellos trabajadores comprometidos afectivamente, tienen el deseo y la firme intención por permanecer en la organización que les emplea, de acuerdo con las investigaciones y ensayos de Allen y Meyer (1996), Arias, Mercado, y Beláusteguiotia (2000), Arias (2001 y 2005) y Littlewood (2014). En esta investigación se substituye la intención de permanencia o la permanencia por Renuncia Psicológica. Cómo se explicó anteriormente, la Renuncia Psicológica es una opción en la que incurre la persona que no desea continuar colaborando y que elige separarse de la organización sin renunciar, mediante una reducción significativa de su desempeño; coloquialmente, el fenómeno es descrito como trabajadores de cuerpo presente y mente ausente.

En otras palabras, los individuos que no sienten compromiso afectivo por su organización, tienen una mayor probabilidad por recurrir a la Renuncia Psicológica.

La liga entre Renuncia Psicológica y Bienestar Emocional, consistentemente ha sido corroborada (Littlewood, 2014). Las personas que renuncian psicológicamente, reportan en promedio un nivel inferior de bienestar; la explicación dada a esta correlación negativa entre ambos constructos, es que los trabajadores que evitan el trabajo, ven erosionadas sus habilidades y autoestima por un prolongado periodo, durante el cual, no contribuyen voluntaria y significativamente al desempeño de sus compañeros y la organización.

Entonces las hipótesis son:

1. El Compromiso Afectivo y el Normativo correlacionan negativamente con Renuncia Psicológica y positivamente con Bienestar Emocional, puesto que las personas comprometidas con su trabajo se involucran y muestran niveles superiores de desempeño, y en consecuencia desarrollan y manifiestan competencias, autoeficacia y la autoestima que contribuyen a la salud.
2. Compromiso de Continuación correlaciona positivamente con Renuncia Psicológica, y
3. Hay una relación secuencial causal entre Compromiso Afectivo-Renuncia Psicológica-Bienestar Emocional.

## MÉTODO

### Horizonte temporal y espacial

El estudio se realizó mediante la aplicación de un cuestionario estandarizado en línea, anónimo y voluntario en febrero del 2018 a personas que trabajan de tiempo completo en la CDMX y Estado de México. No se contactaron empresas, se contactó directamente a los participantes que son conocidos de alumnos de licenciatura que cursan la materia de metodología de la investigación y laboran de tiempo completo.

Por lo tanto, se trata de una muestra de conveniencia de un tamaño suficiente para cumplir con los requisitos de potencia necesarios para el rechazo de las hipótesis nulas, y se hace la observación de que se requiere en el futuro de muestras mayores de tipo aleatorio. Cabe mencionar que Kline (1998: 12) y

Schumacker y Lomax (2004: 49) señalan que como mínimo se debe tener una muestra de 100 sujetos, y en este estudio se cuentan con 192 voluntarios que laboran en la Ciudad de México y el Estado de México.

Las características de los 192 participantes son diversas, se trata de una mezcla de trabajadores que se invitaron a participar de manera directa: 52.6% son mujeres y 47.4% son hombres, la edad promedio es 34.5 años (desviación estándar de 12.5 años y un rango entre 17 y 74 años), 44.8% tienen un puesto con mando y 55.2% sin mando; por su estado civil 49.5% tienen pareja y 50.5% no tienen pareja; en cuanto a su nivel de estudios 7.3% cursaron la secundaria, 21.9% la preparatoria o equivalente, 53.6% una carrera universitaria, y 17.2% el posgrado; por el tamaño de la empresa para la que trabajan el 16.7% laboran en una microempresa (hasta 15 empleados), 18.2% en una pequeña (entre 16 y 50 empleados), 13.0 % en una mediana (entre 51 y 100 empleados), 8.9% en una grande (entre 101 y 250 empleados) y 43.2% en una muy grande (más de 251 empleados); en cuanto al giro de la organización 46.4% colaboran en una empresa de servicios, 14.1% en una educativa, 9.9% en una manufacturera, 11.5% en gobierno y 18.1% en otro tipo de organización; y por la antigüedad que acumulan en las organizaciones para la que actualmente trabajan, 20.8% tiene 6 meses o menos de antigüedad, 12.5% entre 6 meses y un año, 16.2% entre un y 3 años, 9.9% entre 3 y 5 años, y 40.6% 5 años o más.

Como puede apreciarse, se trata de una muestra diversa de trabajadores que representan un amplio espectro demográfico.

## DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación analiza los datos recabados mediante un cuestionario en línea, por lo tanto se trata de una técnica cuantitativa y de un estudio de tipo correlacional transversal que busca establecer la relación entre las variables del modelo.

## INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Uno de los objetivos de la pesquisa es diseñar una escala válida y confiable de Compromiso de Continuación; también se decidió aprovechar el estudio para reconstruir escalas de Compromiso Afectivo y Normativo. Las escalas se diseñaron de acuerdo a la escala Likert de 5 intervalos, donde 5 es el polo de alta apreciación (Totalmente de Acuerdo), y al procedimiento abajo descrito.

Las escalas aplicadas de Renuncia Psicológica de 8 ítems y Bienestar Emocional de 6 ítems se obtuvieron de estudios previos (Littlewood, 2012) y también son escalas de tipo Likert de 5 intervalos.

En la tabla 3 se presenta la lista de los ítems finalistas de los tres tipos de Compromiso, y en el anexo los ítems Renuncia Psicológica y Bienestar Emocional.

## PROCEDIMIENTO

En la primera etapa, enero del 2018, 20 alumnos de la licenciatura de una universidad privada del Estado de México identificaron ítems publicados en la literatura y redactaron individualmente 80 ítems de tipo Likert, posteriormente en sesión plenaria se analizaron para evaluar su redacción y validez de contenido. Se eligieron 52 ítems de los tres tipos de Compromiso.

En la segunda etapa, febrero del 2018, los alumnos invitaron a 192 personas conocidas que trabajan tiempo completo, a responder de manera anónima, confidencial y voluntaria un cuestionario en línea que contiene los ítems de Compromiso, Renuncia Psicológica, Bienestar Emocional y Demográficos.

En la tercera etapa se analizaron los ítems con el paquete SPSS versión 24 y LISREL versión 9.3; se realizaron análisis factoriales exploratorios, alfas de Cronbach, descriptivos, correlaciones, ANOVAs, y un modelamiento de ecuaciones estructurales.

Para las fórmulas y procedimientos de análisis se recomiendan se consulten libros de estadística y a Jöreskog & Sorbom (1984). Kline (1998) y Littlewood y Bernal (2011) para Modelamiento de Ecuaciones Estructurales.

## RESULTADOS

### Diseño de las escalas de Compromiso

Como se mencionó, los 52 ítems de Compromiso elegidos en la sesión plenaria, se administraron a una muestra de 192 voluntarios que trabajan tiempo completo. Los ítems fueron sujetos a un análisis factorial exploratorio de tipo componentes principales, las pruebas de Kaiser-Meyer-Olkin (.866) y Esfericidad de Bartlett (1725.73 y sig. .000) confirman la validez del análisis que reporta una varianza explicada de 56.8%. Por lo tanto, tanto el índice obtenido de Kaiser-Meyer-Olkin (medida de adecuación muestral) y la probabilidad resultante del test de Bartlett, apoyan la factorización como válida y eficiente, que se obtuvo de la matriz de correlaciones.

De acuerdo a la tabla 2, por su carga factorial son válidos y confiables nueve ítems de Compromiso Afectivo (Alfa de .922), los siete ítems de Compromiso de Continuación (Alfa de .768), pero los tres ítems de Compromiso Normativo, a pesar de su validez, casi logran el criterio mínimo sugerido por Nunnally (1978) de .70, al obtener un Alfa de .659. Se sugiere que se redacten e incluyan más ítems en la escala de Compromiso Normativo, en un estudio subsiguiente; tres ítems no son suficientes para capturar la apreciación integral del constructo.

Las iniciales que se encuentran entre paréntesis al final de cada ítem, se refieren a la autoría; los ítems que terminan en AU son ítems tomados de la literatura; son 10 de 19 (52.6%) los ítems que se tomaron prestados de la literatura y 9 (47.3%) los ítems redactados por los alumnos (AL). Destaca que son 4 de 7 (57.1%) los ítems de Compromiso de Continuación redactados por los alumnos y el 100% de los ítems de Compromiso Normativo, también son redactados por los alumnos.

Matriz de componente		CA	CC	CN
67CC7 Pertenercer a esta empresa es maravilloso (AL)	0.822			
46CA5 Esta organización significa personalmente mucho para mí (AU)	0.807			
24CA3 Estoy feliz de trabajar en esta empresa (AU)	0.795			
35CA4 Quiero mucho a mi empresa (AU)	0.792			
66CA7 Me siento ligado(a) emocionalmente a mi organización (AU)	0.770			
13CA2 Yo hablo de esta empresa a mis amigos(as), como una gran organización para la cual trabajar (AU)	0.766			
102CA12 Me siento identificado(a) con la empresa porque la aprecio (AL)	0.740			
2CA1 Estoy muy orgulloso(a) de decirles a otros que soy parte de esta empresa (AU)	0.728			
56CA6 Pienso que esta es la mejor de todas las posibles organizaciones para la cual trabajar (AU)	0.664			
98CC11 Considero que dejar este trabajo me afectaría económicamente (AL)		0.645		
103CC12 Mi estabilidad socioeconómica se vería afectada si decido salir de esta organización (AL)		0.642		
85CC9 Trabajar en esta organización, es para mí una necesidad más que un deseo (AL)		0.621		
57CC6 Una de las consecuencias negativas de dejar esta organización es la escasez de otras oportunidades de trabajo (AU)		0.608		
77CC8 Dejar de trabajar en esta empresa sería muy malo para mí (AL)		0.597		
36CC4 Hoy, permanecer en esta organización es una necesidad (AU)		0.537		
25CC3 Siento que tengo pocas opciones de trabajos en otras empresas (AU)		0.512		
108CN13r Considero que no le debo algo a la organización (AL)			0.658	
92CC10r Si dejo la organización, no afectaría en lo absoluto mi vida (AL)			0.583	
112CN14 No considero tener obligación alguna con esta organización (AL)			0.522	
<b>Alfa de Cronbach</b>	0.922	0.768	0.659	
Método de extracción: análisis de componentes principales.				
CA es Compromiso Afectivo, CC es de Continuación y CN es Normativo. La prueba de Kaiser, Meyer y Olkin de adecuación de muestreo obtuvo .866 y la esfericidad de Bartlett tiene una significancia de .000 AU es ítem tomado de la literatura y AL es ítem redactado por alumno.				

TABLA 2

Cargas Factoriales de los ítems de Compromiso Afectivo, de Continuación y Normativo.

Fuente: Elaboración propia

## DESCRIPTIVOS Y CORRELACIONES

En la tabla 3 se presentan los coeficientes de confiabilidad de los constructos investigados, las medias en una escala de 5 puntos, donde 5 es una apreciación alta del constructo, las desviaciones estándar y las correlaciones entre los constructos.

Son altas las medias de Compromiso Afectivo (3.7) y Bienestar Emocional (4.1), regular la media de Compromiso de Continuación (3.1) y Normativo (3.3), y baja la de Renuncia Psicológica (1.9).

Compromiso Afectivo correlaciona de manera esperada con Compromiso de Continuación y Normativo (.21\*\* y .15\*), Renuncia Psicológica (-.33\*\*) y Bienestar Emocional (.59\*\*); curiosamente Compromiso de Continuación correlaciona tenue y positivamente con Renuncia Psicológica (.18\*) y no con Bienestar Emocional (.02), y Compromiso Normativo correlaciona negativamente con Renuncia Psicológica (-.37\*\*) y positivamente con Bienestar (.16\*). Finalmente, como ha ocurrido en otras investigaciones, Renuncia nuevamente correlaciona negativamente con Bienestar.

	No. ítems	Alfa	Media +	D.E.	CA	CC	CN	RP
<b>C. Afectivo</b>	9	0.92	3.7	0.91	--			
<b>C. Continuación</b>	7	0.77	3.1	0.79	.21**	--		
<b>C. Normativo</b>	3	0.66	3.3	0.94	.41**	.15*	--	
<b>R. Psicológica</b>	8	0.84	1.9	0.77	-.33**	.18*	-.37**	--
<b>Bienestar E.</b>	6	0.83	4.1	0.74	.59**	.02	.16*	-.40**

**TABLA 3**  
Descriptivos, Alfa de Cronbach y Correlaciones Pearson.

+ media escala 1 a 5, \* correlación significativa a .05 y \*\* a .01

Fuente: Elaboración propia

## COMPARACIÓN DE MEDIAS DE DESEMPEÑO

Un objetivo es examinar la diferencia de desempeño en cuanto la magnitud de los tres tipos de Compromiso. El autor ha enfrentado serios obstáculos para obtener estados financieros de empresas participantes y en este estudio no estableció contacto con organización alguna, se contactó directamente a las personas participantes que no tienen datos financieros de la organización para la que trabajan. Por esta razón, de manera subjetiva se pidió a los participantes evaluar el desempeño de su organización en comparación con organizaciones similares y calificar su propio rendimiento en comparación con compañeros.

En la tabla 4 se presentan los ítems que estiman el desempeño organizacional y el desempeño personal.

135 El desempeño de la empresa para la que trabajo	A ____ Es superior a la media de organizaciones similares o competidoras B ____ Es similar a la media C ____ Es inferior a la media
136 Mi desempeño	A ____ Es mejor que el desempeño de otras personas que tienen un puesto similar al mío. B ____ Es similar al de otros C ____ Es inferior al de otros

**TABLA 4**  
Ítems de medición del desempeño.

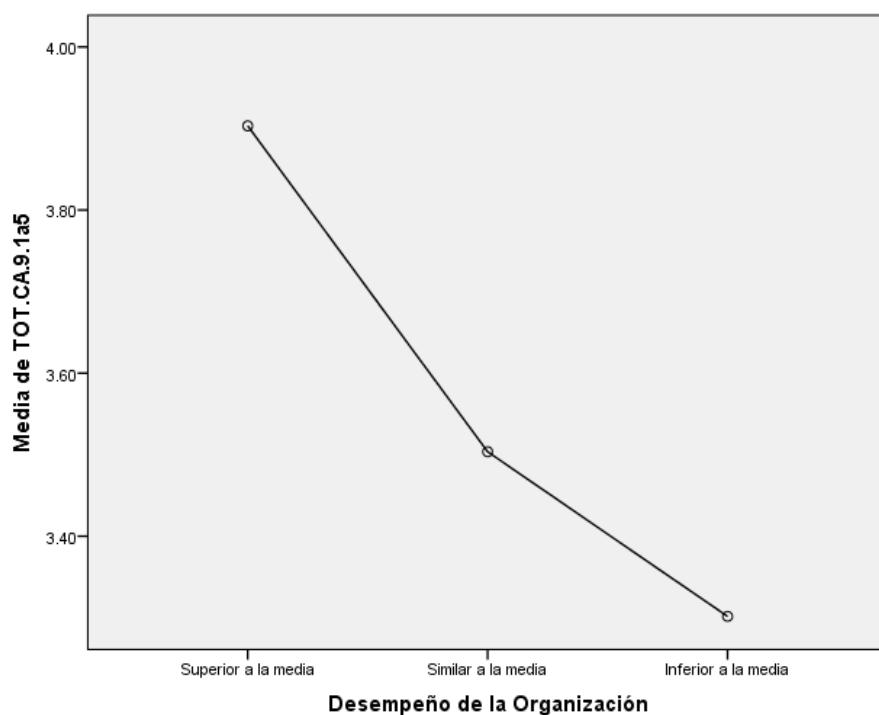
Fuente: Elaboración propia.

A fin de determinar diferencias de medias de los tres tipos de Compromiso, Renuncia Psicológica y Bienestar se efectuaron pruebas ANOVA en cuanto el desempeño organizacional y el personal

## DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

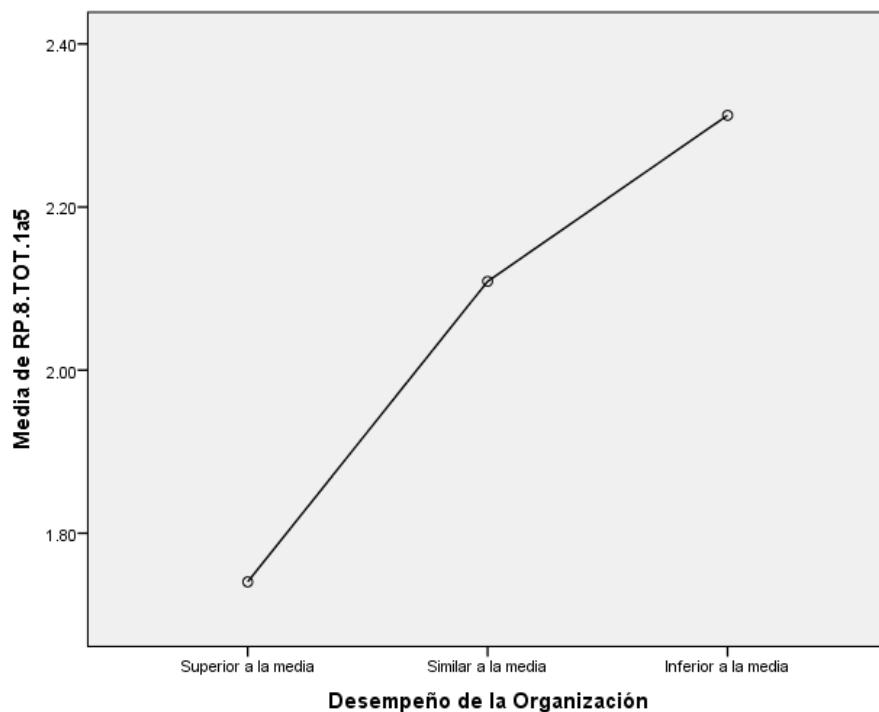
Las pruebas ANOVA revelan que hay diferencias significativas, en el sentido esperado, de Compromiso Afectivo ( $F=5.93$ ,  $\text{sig}=.003$ ), Renuncia Psicológica ( $F=7.11$ ,  $\text{sig}=.001$ ) y Bienestar Emocional ( $F= 3.96$ ,  $\text{sig}=.022$ ). Compromiso de Continuación ( $F=0.48$ ,  $\text{sig}=.61$ ) y Normativo ( $F=2.48$ ,  $\text{sig}=.08$ ) no hicieron diferencia.

En la figura 1 se observan las medias de Compromiso Afectivo, es notorio que conforme aumenta este Compromiso aumenta el desempeño organizacional. TOT.CA.9 en el eje vertical se refiere a la media de Compromiso Afectivo en una escala de 1 a 5.



**FIGURA 1**  
Desempeño Organizacional y medias de Compromiso Afectivo.  
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 2 se aprecia como el aumento el Desempeño Organizacional disminuye con el aumento de la Renuncia Psicológica. RP.8.TOT en el eje vertical se refiere a la media de Renuncia Psicológica en una escala de 1 a 5.



**FIGURA 2**  
Desempeño Organizacional y medias de Renuncia Psicológica.  
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 3, se aprecia una relación proporcional entre Desempeño Organizacional y el Bienestar Emocional, eso es, los trabajadores que consideran que su empresa tiene un mejor desempeño, también reportan un mejor bienestar. BE.6.TOT en el eje vertical se refiera a la media de Bienestar Emocional en una escala de 1 a 5.

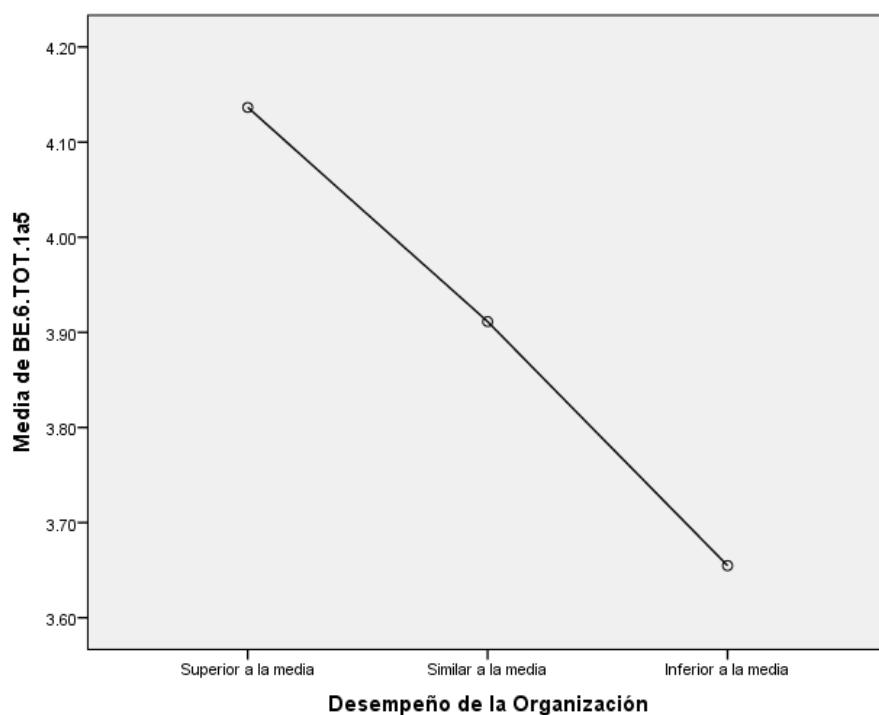


FIGURA 3  
Desempeño Organizacional y medias de Bienestar Emocional.

Fuente: Elaboración propia.

## DESEMPEÑO PERSONAL

Las pruebas ANOVA muestran que hay diferencias significativas solamente con Renuncia Psicológica ( $F=23.6$ ,  $\text{sig.}=.000$ ) y Bienestar Emocional ( $F=3.38$ ,  $\text{sig.}=.03$ ), en el sentido esperado y casi lo logra Compromiso de Continuación ( $F=2.65$ ,  $\text{sig.}=.07$ ). No lograron diferencias significativas Compromiso Afectivo ( $F=0.42$ ,  $\text{sig.}=.657$ ) y Compromiso Normativo ( $F=1.83$ ,  $\text{sig.}=.16$ ).

En la figura 4 se observan las medias de Compromiso de Continuación, conforme aumenta este Compromiso disminuye el desempeño personal, pero se advierte que no se alcanzó significancia estadística. TOT.CC.7 en el eje vertical representa la media de Compromiso de Continuación.

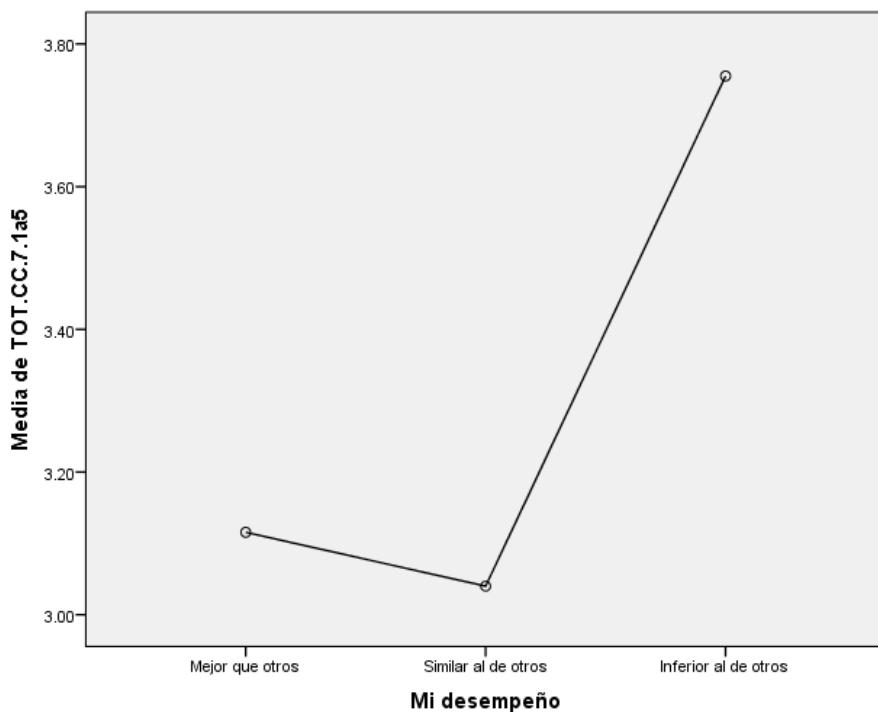
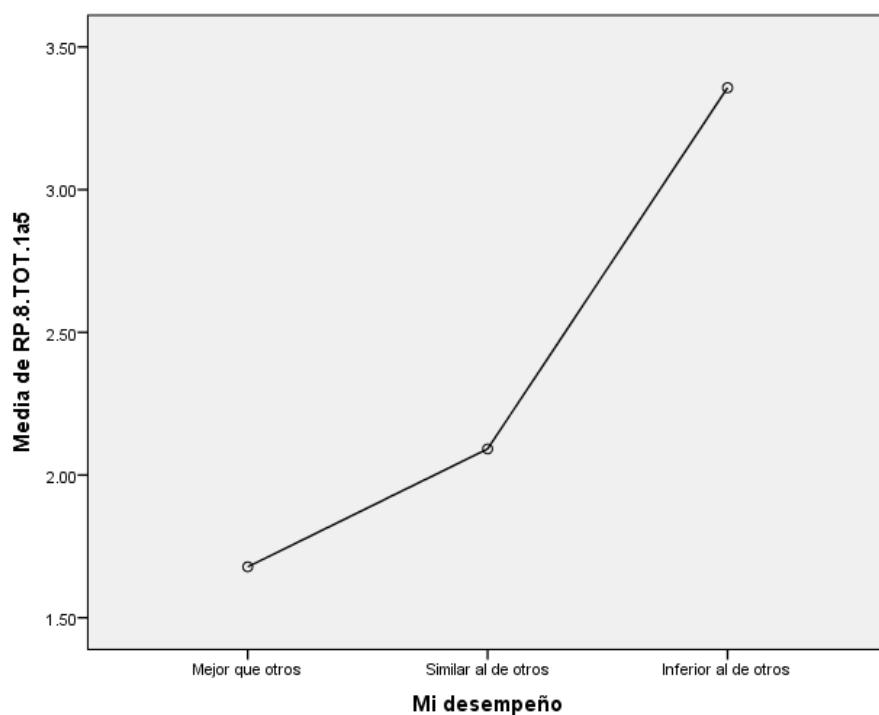


FIGURA 4  
Desempeño Personal y medias de Compromiso de Continuación.  
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 5, Renuncia Psicológica, como en el caso del Desempeño Organizacional, cuando aumenta, disminuye el Desempeño personal comprado con otros compañeros. RP.8.TOT es la media de renuncia Psicológica en el eje vertical.



**FIGURA 5**  
Desempeño Personal y medias de Renuncia Psicológica.  
Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en la figura 6, Bienestar Emocional mejora en la medida que aumenta el desempeño personal. BE.6.TOT en el eje vertical es la media de Bienestar Emocional.

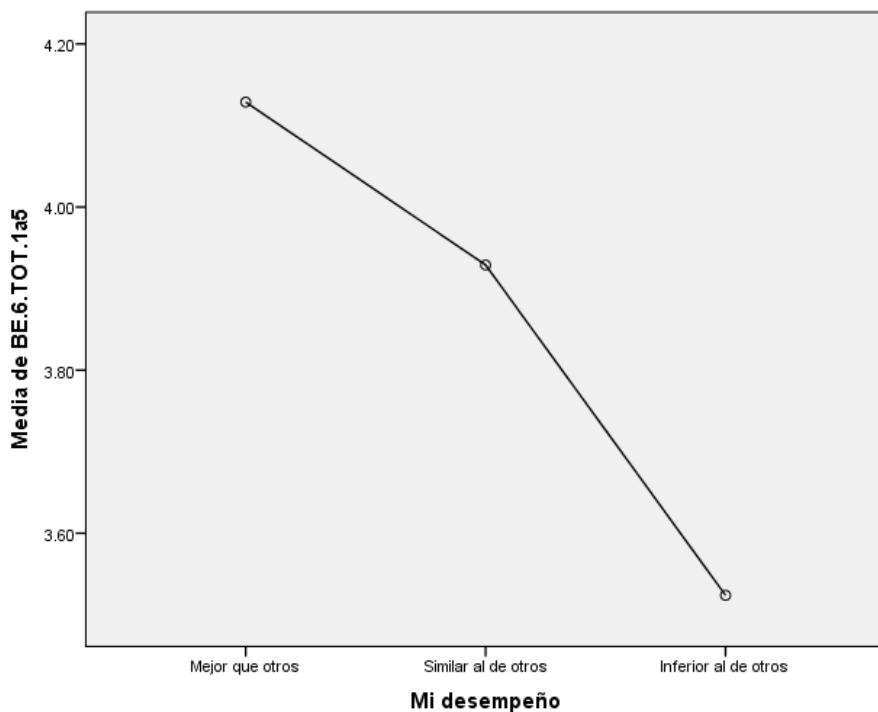


FIGURA 6  
Desempeño Personal y medias de Bienestar Emocional.

Fuente: Elaboración propia.

## DIFERENCIAS DE COMPROMISO DE CONTINUACIÓN ENTRE TIPOS DE ORGANIZACIONES

De manera exploratoria se examinó las diferencias de medias de Compromiso de Continuación entre diferentes tipos de organizaciones (figura 7), y se obtuvo una diferencia significativa ( $F=3.53$ ,  $\text{sig.}=.008$ ), siendo el gobierno que obtiene la media más alta de este tipo de Compromiso (TOT.CC7.1a5) Se sospecha que la cultura organizacional es la responsable.

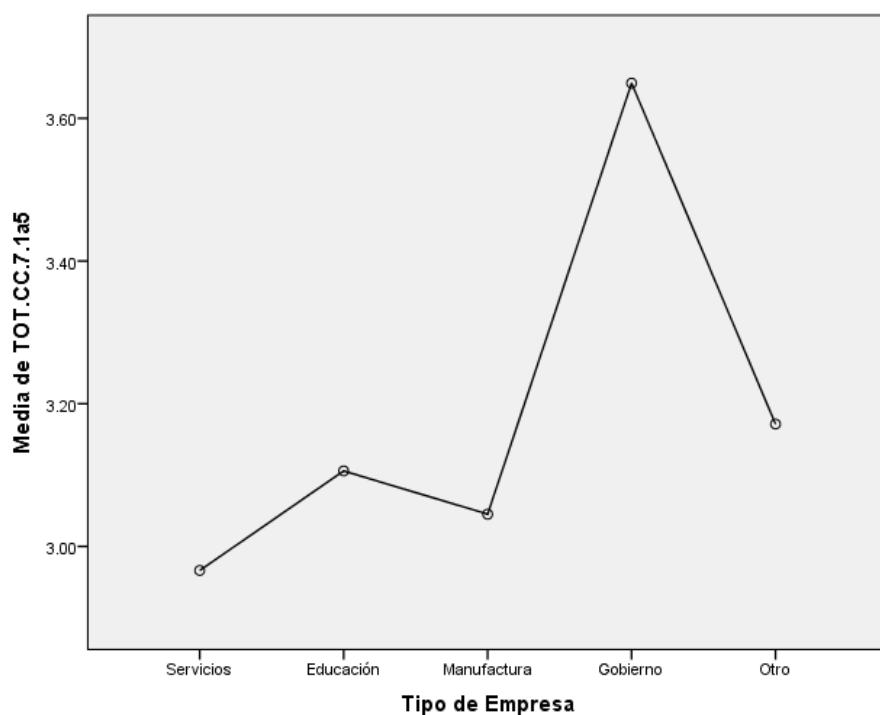
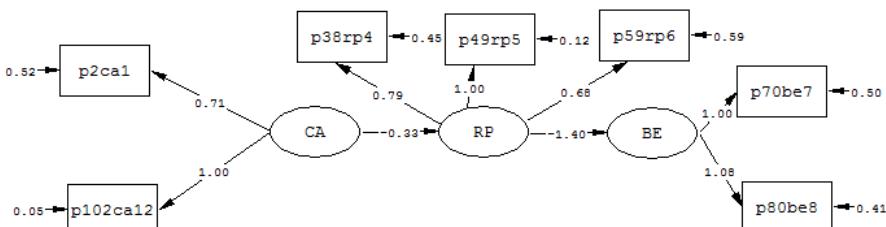


FIGURA 7  
Tipo de Empresa y medias de Compromiso de Continuación.  
Fuente: Elaboración propia.

## MODELAMIENTO DE ECUACIONES ESTRUCTURALES

La figura 8 y los estadísticos de la tabla 5 apoyan la relación secuencial, y presumiblemente causal entre Compromiso Afectivo, Renuncia Psicológica y Bienestar Emocional. Se interpreta que los trabajadores que se comprometen afectivamente con sus organizaciones no evitan el trabajo y en consecuencia ven favorecida su salud; eso es, el cariño que sienten por su organización, los trabajadores se involucran con su trabajo y trabajan con entusiasmo, y aquellos que se desempeñan en una organización de las cual están orgullosos, se comprometen con su trabajo y reportan un nivel superior de bienestar.



Chi-Square=19.39, df=11, P-value=0.05450, RMSEA=0.063

**FIGURA 8**  
Modelamiento de Ecuaciones Estructurales (n=192)

Notas: Los óvalos representan las variables latentes (constructos) y los rectángulos representan las variables observadas (los reactivos asociados a cada constructo). Las cifras que aparecen en las líneas horizontales que terminan en punto de flecha son coeficientes beta, las que terminan en los rectángulos son cargas factoriales, y las demás cifras son errores de estimación. CA es Compromiso Afectivo, RP es Renuncia Psicológica y BE es Bienestar Emocional.

Fuente: Elaboración propia.

Ji cuadrada	19.38
Grados de libertad	11
Nivel de significación	0.55
RMSEA	0.06
GFI	0.97
CFI	0.98

**TABLA 5**  
Modelamiento de Ecuaciones Estructurales.

Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

Los principales objetivos del estudio son diseñar una escala que mida Compromiso de Continuación, debido a que en México no cuenta con una escala suficientemente confiable; determinar la naturaleza de la relación que guarda este tipo de compromiso con Renuncia Psicológica, Bienestar Emocional y Desempeño Organizacional y Personal; y poner a prueba la trayectoria del modelo Compromiso Afectivo, Renuncia Psicológica y Bienestar Emocional.

El estudio se realizó con una muestra de conveniencia de 192 trabajadores voluntarios, al que se le aplicó un cuestionario en línea compuesto por una mezcla de ítems de Compromiso Organizacional tomados de la literatura e ítems redactados por estudiantes, e ítems de Renuncia Psicológica y Bienestar Emocional redactados por el autor de este artículo.

El cuestionario también contiene ítems de tipo demográfico; dos de ellos evalúan de manera subjetiva el desempeño organizacional y el desempeño personal.

Se tiene una escala válida y confiable de 7 ítems de Compromiso de Continuación, y nuevas escalas de Compromiso Afectivo y Normativo, ambas válidas; la escala de Compromiso Normativo casi alcanza un nivel mínimo aceptable de confiabilidad, por lo que se sugiere aumentar el número de ítems, ya que tres son insuficientes. Este logro se obtuvo gracias al esfuerzo de los alumnos(as) en la redacción de los ítems y por el

contacto cercano que ellos(as) tienen con el contexto, el lenguaje y la cultura; por lo tanto, se recomienda que se prefiera la redacción ítems, además de su traducción e importación. Se sugiere que esta escala sea probada en otros contextos y países para verificar los hallazgos.

Los resultados apoyan las hipótesis de la investigación, Compromiso Afectivo y Normativo correlacionan negativamente con Renuncia Psicológica, debido a que los trabajadores que estiman y están orgullosos de la empresa y que perciben que han recibido un trato y consideraciones especiales, responden trabajando intensamente, están plenamente involucrados; también ambos tipos de Compromiso correlacionan positivamente con Bienestar, entonces los trabajadores comprometidos no solamente no evitan el trabajo, también reportan un mejor nivel de salud y bienestar.

La hipótesis de correlación positiva entre Compromiso de Continuación y Renuncia Psicológica también es confirmada, aunque tenue; por lo tanto, trabajadores que tienen un mayor nivel de Compromiso de Continuación permanecen en la organización, pero con alto costo para esta, ya que estos empleados evitan el trabajo, renuncian psicológicamente a sus obligaciones en mayor proporción de quienes tienen un menor nivel de este compromiso.

Así mismo, el modelo que propone cómo la variable independiente a Compromiso Aflectivo, cómo la variable mediadora a Renuncia Psicológica y cómo la variable dependiente a Bienestar Emocional, ha sido confirmado. Por ello, se interpreta que las personas comprometidas emocional y afectivamente con su organización, evitan la renuncia psicológica y manifiestan un mejor nivel de bienestar; caso contrario, aquellas personas que no quieren y que no están tan orgullosas de la organización que les emplea, tienden a evitar el trabajo y a manifestar un nivel inferior de bienestar y salud.

En cuanto al desempeño medido de manera subjetiva, los hallazgos indican que se relaciona más con Compromiso Aflectivo, Renuncia Psicológica y Bienestar Emocional, por estas razones es conveniente verificar los hallazgos con medidas duras de desempeño organizacional y personal, medidas apreciadas por tomadores de decisiones.

Las implicaciones que se desprenden del estudio son:

1. Las organizaciones que cuentan con prácticas de gestión de capital humano a fin de retener a sus empleados, principalmente mediante programas de compensación y beneficios, probablemente, de manera involuntaria, fomentan empleados que permanecen, pero que evitan su trabajo y que ven disminuido su bienestar.
2. El Compromiso Aflectivo es el tipo de compromiso estratégico a generar y mantener, posiblemente mediante prácticas de gestión de capital humano encaminadas a promover el Apoyo Organizacional Percibido (Eisenberger, Cummings, Armeki, and Lynch, 1997), la Justicia Organizacional (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001) y el Comportamiento Organizacional Ciudadano (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006).

Una golondrina no hace el verano, se trata de un primer estudio y la muestra es de conveniencia, por lo tanto es recomendable continuar observando el comportamiento de las nuevas escalas en contextos similares y diferentes, y confirmar la relación que guardan entre si el Compromiso, Renuncia Psicológica, Bienestar Emocional y otras variables relevantes.

También es necesario considerar medidas duras de Desempeño a fin de confirmar los hallazgos subjetivos y replicar el estudio con muestras de trabajadores que laboran para la misma organización.

En cuanto la fundamentación teórica de las conclusiones, se apoya el modelo tridimensional de Compromiso Organizacional (Aflectivo, de Continuación y Normativo) propuesto por Allen y Meyer hace 24 años, pero no la propuesta de que las tres dimensiones contribuyen al esfuerzo y identificación del trabajador con su organización y su trabajo; solamente Compromiso Aflectivo se asocia con el Desempeño Organizacional de manera directa y de manera inversa con Renuncia Psicológica; Compromiso Normativo (asumiendo una aceptable confiabilidad) se relaciona de manera inversa con Renuncia Psicológica, y

contrario a la teoría, Compromiso de Continuación correlaciona positivamente con Renuncia Psicológica, y es aquí donde yace la paradoja.

Entonces, contrario a lo esperado, los trabajadores comprometidos por necesidad de tipo económica-laboral, tienden paradójicamente a evitar el trabajo y sus responsabilidades, en comparación de los trabajadores que se comprometen afectiva y normativamente. Esto es apoyado por la trayectoria secuencial que inicia en Compromiso Afectivo, continua en una baja Renuncia Psicológica y termina en un alto Bienestar Emocional.

67CC7 Pertener a esta empresa es maravilloso
46CA5 Esta organización significa personalmente mucho para mí
24CA3 Estoy feliz de trabajar en esta empresa
35CA4 Quiero mucho a mi empresa
66CA7 Me siento ligado(a) emocionalmente a mi organización
13CA2 Yo hablo de esta empresa a mis amigos(as), como una gran organización para la cual trabajar
102CA12 Me siento identificado(a) con la empresa porque la aprecio
2CA1 Estoy muy orgulloso(a) de decirles a otros que soy parte de esta empresa
56CA6 Pienso que esta es la mejor de todas las posibles organizaciones para la cual trabajar

#### Ítems de Compromiso Afectivo

98CC11 Considero que dejar este trabajo me afectaría económicamente
103CC12 Mi estabilidad socioeconómica se vería afectada si decido salir de esta organización
85CC9 Trabajar en esta organización, es para mí una necesidad más que un deseo
57CC6 Una de las consecuencias negativas de dejar esta organización es la escasez de otras oportunidades de trabajo
77CC8 Dejar de trabajar en esta empresa sería muy malo para mí
36CC4 Hoy, permanecer en esta organización es una necesidad
25CC3 Siento que tengo pocas opciones de trabajos en otras empresas

#### Ítems de Compromiso de Continuación

108CN13r Considero que no le debo algo a la organización
92CC10r Si dejo la organización, no afectaría en lo absoluto mi vida
112CN14 No considero tener obligación alguna con esta organización

#### Ítems de Compromiso Normativo

49RP5 Cada vez que puedo, evito trabajar.
79RP8 Es frecuente que yo falte injustificadamente.
38RP4 Pongo poco esfuerzo en mi trabajo.
59RP6 Yo abuso del teléfono o computadora para entretenarme.
5RP1 La calidad de mi trabajo y entrega es baja.
69RP7 Es normal que yo prefiera hacer otra cosa que trabajar.
87RP9 Voy a durar poco tiempo trabajando en esta organización.
27RP3 Es frecuente que yo llegue tarde o me salga antes de la hora de salida.

#### Ítems de Renuncia Psicológica

60BE6 Soy feliz.
50BE5 Me siento con energía.
80BE8 Hoy me siento entusiasmado(a).
6BE1 En el último mes estuve lleno de energía y de salud.
17BE2 En general, considero que tengo un excelente bienestar.
70BE7 Soy una persona sonriente.

### Ítems de Bienestar Emocional

## REFERENCIAS

- Allen, N.J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Arciniega, L.M., Allen, N.J. & González, L. (2017). 'Don't mess with my company': An exploratory study of commitment profiles before and after dramatic external event. *Journal of Management & Organization*, 1-15.
- Arciniega, L.M. and González, L. (2012). Explorando los flancos de la lealtad: análisis de la estructura y significado de la dimensión normativa del compromiso organizacional. *Revista de Psicología Social*, 27 (3), 273-285.
- Arias, F. (1998). Los cuestionarios de compromiso personal y clima organizacional. III Foro de Investigación en las Disciplinas Financiero-Administrativas, Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, México, D.F.
- Arias, F. (2001). El Compromiso Personal hacia la organización y la Intención de Permanencia: Algunos factores para su incremento. Disponible en <http://www.joseacontreras.net/rechum/CompromisoPersonal.htm>
- Arias, F. (2005). El compromiso personal hacia la organización: algunos antecedentes y consecuencias en México y Perú. Tesis Doctoral, FCA, Universidad Nacional Autónoma de México..
- Arias, F., Belasteguigoitia, I. y Mercado, P. (1998). Assessment of Meyers and Allen's Three-component model of organizational commitment in Mexico. (Artículo inédito).
- Arias, F. y Mercado, P. (2001). Adaptación del Inventario de Compromiso Organizacional y de Apoyo Percibido. XII Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y IX Congreso Iberoamericano de Recursos Humanos.
- Arias, F., Mercado, P. y Beláusteguigoitia, I. (2000). El compromiso personal hacia la organización y el clima organizacional, la búsqueda de empleo, la intención de permanencia y el esfuerzo. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 19, 4-15.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42. Disponible en <http://links.jstor.org/sici?&sici=0002-9602%28196007%2966%3A1%3C32%3ANOTCO%3E2.0.CO%3B2-U>
- Betanzos, N; Andrade, P. y Paz, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores Mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 22,1,25.43
- Betanzos, N. y Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de psicología*, 23, 2,207-215.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., & Ng, K.Y. (2001). Justice at the Millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Eisenberger, R., Cummings, J. Armeki, S., and Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820. [https://doi.org/10.1037/0021-9010/87/\\$3,00](https://doi.org/10.1037/0021-9010/87/$3,000021-9010/97/$3,00)
- Hofstede, G. (1997) Cultures and Organizations: Software of the Mind, London: McGraw-Hill.

- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).<https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hrebinak, L. G., & Alutto, J. G. (1972). Personal and role related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 18, 555-573. DOI: 10.2307/2393833

## REFERENCIAS

- Jiménez, A. E.; Acevedo, D.; Salgado, A. L.; Moyano, E. (2009). Cultura trabajo- familia y compromiso organizacional en empresa de servicios. *Psicología em Estudo*, 14, 4, 729-738.
- Jöreskog, K. G., & Sorbom, D. (1984). *Advances in factor analysis and structural equation models*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. NY: Guilford Press
- Littlewood, H.F. (2012). Efecto Moderador de Abuso, Benevolencia y Afabilidad en el Modelo de Evitación del Trabajo, UDLA Psicología, Tesis Doctoral, Psicología, Universidad de las Américas.
- Littlewood, H.F. (2014). Antecedentes de la intención de permanencia en una institución financiera de microcréditos, UNAM, FCA, Tesis Doctoral.
- Littlewood, H.F. and Bernal, E.R. (2011). Mi primer modelamiento de ecuación estructural. <http://docplayer.es/50148837-Mi-primer-modelamiento-de-ecuacion-estructural-lisrel.html> <http://www.cincel.com.co/catalogo/> [http://www.cincel.com.co/mail\\_libro\\_gratis.php](http://www.cincel.com.co/mail_libro_gratis.php).
- Meyer, J.P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Omar, A. y Urteaga, A.F. (2008). Valores Personales y Compromiso Organizacional. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 13, 2, 353-372.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie S. P. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. London: Sage Publications. ISBN-13: 978-0761929963.
- Ramos, A.E.; Martínez, M.C. y Maldonado, G. (2009). El impacto del compromiso organizacional en la orientación al mercado. *Investigación y Ciencia*, 17, 44, 48-55.
- Ríos, M.; Pérez, L.; Sánchez, M.D. y Ferrer, J. (2018). Estrategias de compensación y su relación con el compromiso organizacional en los docentes de las instituciones de educación superior en México. *Revista IberoAmericana de Estratégia*, 16, 2, 90-103.
- Ríos, M.; Téllez, M.R.; y Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y Administración*, 231, 103-125.
- Ritzer, G., & Trice, H. M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, 47, 475-479.
- Rosario, E. y Rovira, L.V. (2016). Revisión de las propiedades psicométricas y estructura interna de la escala de Compromiso Organizacional usando el modelo de ecuaciones estructurales. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 27, 1, 166-182.
- Schumacker, R. E. and Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*, second edition. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Siegrist, J.; Wahrendorf, M.; Von dem Knesebeck, O.; Jürges, H.; & Borsch-Supan, A. (2006). Quality of work, well-being, and intended early retirement of older employees-baseline results from the SHARE Study. *European Journal of Public Health*, 17, 62 – 68. DOI:10.1093/eurpub/ckl084
- Uribe, J.F., Moreno, G. y Martínez, E. (2001). Compromiso Organizacional y Maquiavelismo en ejecutivos mexicanos. XII Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y IX Congreso Iberoamericano de Recursos Humanos.