

## Valores aplicados en el Compromiso Organizacional

*El compromiso organizacional aglutina diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costos percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la misma. Se identifican tres enfoques principales entorno al compromiso organizacional: el compromiso afectivo, el compromiso de continuo y el compromiso normativo. Los valores que se desencadenan en cada enfoque, se asocian con características demográficas y situacionales que definen la postura del individuo ante la empresa. La empresa en su esfuerzo por conocer más a sus trabajadores y descubrir los factores que los hacen continuar o abandonar su puesto de trabajo, se preocupa por identificar aquellos elementos que además de garantizar la permanencia del personal, permitan conocer cómo influye el aspecto moral en el desarrollo del compromiso organizacional.*

### **Palabras Clave:**

Organizational Commitment

Human Resource Management

Pay for performance

Values and loyalty

Leadership

## **Introducción:**

Dentro de los **antecedentes** se encuentran que el compromiso organizacional se constituye en base a una serie de valores, creencias y patrones de comportamiento que identifican a una organización de otra. Generalmente, las empresas cuentan con un plan estratégico en el cual se pueden encontrar elegantes frases que "retratan" sus propósitos y valores fundamentales, entre ellas: la misión, la visión, la filosofía de la empresa y lógicamente los valores.

El trabajo constituye un rasgo específico de la actividad humana: es un común denominador y una condición imprescindible para la existencia de la vida social. Y como en toda empresa, es necesario que éste trabajo se encuentre respaldado por fundamentos humanos que destaquen la personalidad del individuo y mejoren el nivel de vida. El compromiso organizacional genera diversos valores que deben ser aplicados y desarrollados por la empresa.

## **Planteamiento:**

La **problemática** es que dentro de las organizaciones no todos los valores que se atribuyen a ésta, son desarrollados. Mientras se establece que en la organización existen diversos compromisos con sus trabajadores y clientes para ofrecer un mejor servicio y obtener una mayor calidad que disfruten, tan sólo dan un servicio con impuntualidad, poco respeto y sin crear ninguna satisfacción en el cliente. Este ejemplo anterior, es lo que forma y contribuye a desarrollar los valores del compromiso organizacional, ya que si los empleados no se apropian de los valores que la organización dice implementar, no existirá un compromiso definido. La realidad permite apreciar que dentro de las empresas y muy especialmente los directivos, no tienen claro que los valores compartidos realmente son un arma competitiva y que más bien los menosprecian hasta el grado de considerarlos frases inútiles para el desempeño corporativo que solo sirven para mostrarse de vez en cuando a los empleados y hacerlos sentir mejor.

## **Introducción:**

Dentro de los **antecedentes** se encuentran que el compromiso organizacional se constituye en base a una serie de valores, creencias y patrones de comportamiento que identifican a una organización de otra. Generalmente, las empresas cuentan con un plan estratégico en el cual se pueden encontrar elegantes frases que "retratan" sus propósitos y valores fundamentales, entre ellas: la misión, la visión, la filosofía de la empresa y lógicamente los valores.

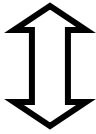
El trabajo constituye un rasgo específico de la actividad humana: es un común denominador y una condición imprescindible para la existencia de la vida social. Y como en toda empresa, es necesario que éste trabajo se encuentre respaldado por fundamentos humanos que destaquen la personalidad del individuo y mejoren el nivel de vida. El compromiso organizacional genera diversos valores que deben ser aplicados y desarrollados por la empresa.

## **Planteamiento:**

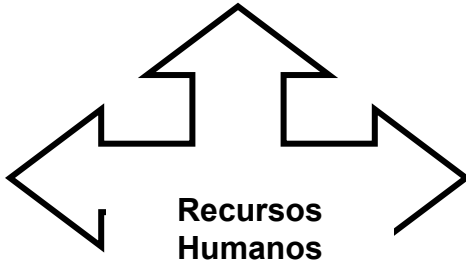
La **problemática** es que dentro de las organizaciones no todos los valores que se atribuyen a ésta, son desarrollados. Mientras se establece que en la organización existen diversos compromisos con sus trabajadores y clientes para ofrecer un mejor servicio y obtener una mayor calidad que disfruten, tan sólo dan un servicio con impuntualidad, poco respeto y sin crear ninguna satisfacción en el cliente. Este ejemplo anterior, es lo que forma y contribuye a desarrollar los valores del compromiso organizacional, ya que si los empleados no se apropian de los valores que la organización dice implementar, no existirá un compromiso definido. La realidad permite apreciar que dentro de las empresas y muy especialmente los directivos, no tienen claro que los valores compartidos realmente son un arma competitiva y que más bien los menosprecian hasta el grado de considerarlos frases inútiles para el desempeño corporativo que solo sirven para mostrarse de vez en cuando a los empleados y hacerlos sentir mejor.

Los **principios por resolver** son cómo lograr que las empresas conozcan la importancia de que el compromiso organizacional se encuentre establecido con los valores éticos y morales, y cómo lograr que los empleados los adquieran. Los valores organizacionales determinan si la organización tendrá éxito, cuando los miembros de la organización comparten una serie de valores unidos en un sentido común de propósito o misión, pueden tener resultados extraordinarios para la misma.

**ORGANIZACIÓN**

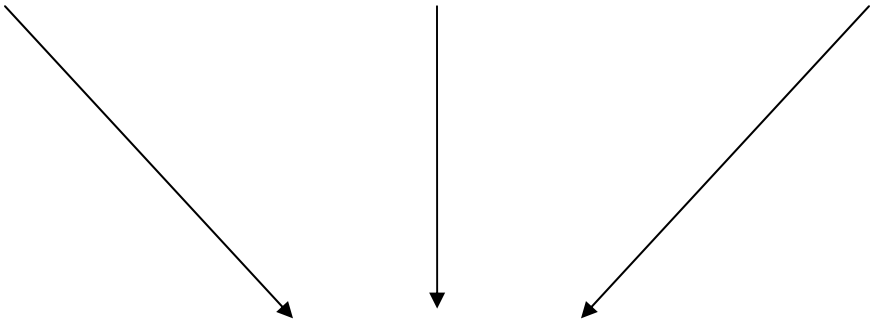


**Psicología  
Organizacional**

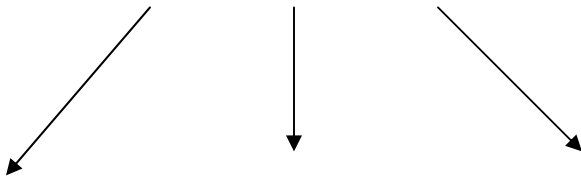


**GRUPO**

**INDIVIDUO**



**Compromiso  
Organizacional**



**Afectivo**

**Continuo**

**Normativo**

## **Objetivo:**

Lo que **se busca aprender** es reconocer cuáles son los valores organizacionales definidos y la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.)

Buscamos establecer cuáles son los beneficios que trae para el personal de la organización el adquirir ciertas actitudes y valores que definirán la manera de brindar servicio en una empresa y su valor en el mercado.

Además, es importante identificar cuáles son los valores que se encuentran ligados al desempeño de los trabajadores y cómo estos se ven reflejados en el compromiso organizacional y el desarrollo que éste presenta.

Se espera desarrollar las bases para diseñar un modelo de Compromiso Organizacional aplicable a diversas empresas, enfocándonos en el desempeño de trabajadores mexicanos.

## **Justificación:**

La **importancia** de este trabajo a desarrollar es que la mayoría de las empresas muestran poca preocupación por cómo desarrollar los valores dentro de la organización, y por lo tanto no reconocen que si estos valores no se encuentran dentro del personal, entonces, por consecuencia, el compromiso organizacional no se ha desarrollado. Además, es difícil que los empleados adquieran estos valores, pero al hacerlo, se obtendrá un compromiso organizacional y un mayor desempeño en su trabajo, por esto, es importante que la empresa se encuentre comprometida con su misión, visión, etc. y mejore su participación a nivel mercado.

Los valores organizacionales compartidos afectan el desempeño en tres aspectos claves, proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de

## **Objetivo:**

Lo que **se busca aprender** es reconocer cuáles son los valores organizacionales definidos y la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.)

Buscamos establecer cuáles son los beneficios que trae para el personal de la organización el adquirir ciertas actitudes y valores que definirán la manera de brindar servicio en una empresa y su valor en el mercado.

Además, es importante identificar cuáles son los valores que se encuentran ligados al desempeño de los trabajadores y cómo estos se ven reflejados en el compromiso organizacional y el desarrollo que éste presenta.

Se espera desarrollar las bases para diseñar un modelo de Compromiso Organizacional aplicable a diversas empresas, enfocándonos en el desempeño de trabajadores mexicanos.

## **Justificación:**

La **importancia** de este trabajo a desarrollar es que la mayoría de las empresas muestran poca preocupación por cómo desarrollar los valores dentro de la organización, y por lo tanto no reconocen que si estos valores no se encuentran dentro del personal, entonces, por consecuencia, el compromiso organizacional no se ha desarrollado. Además, es difícil que los empleados adquieran estos valores, pero al hacerlo, se obtendrá un compromiso organizacional y un mayor desempeño en su trabajo, por esto, es importante que la empresa se encuentre comprometida con su misión, visión, etc. y mejore su participación a nivel mercado.

Los valores organizacionales compartidos afectan el desempeño en tres aspectos claves, proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de

valor de una organización a clientes y personal y; motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía. Así se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización.

Los valores identifican las prioridades claves para que la organización sobreviva y prospere, minimizando así el gasto de recursos financieros, energía y tiempo, que a menudo surgen cuando hay decisiones y operaciones que sirven a intereses alejados de lo más importante para el buen funcionamiento de la organización.



## **Desarrollo:**

Existe una tradición significativa entre las investigaciones culturales, realizadas para examinar la relación entre los valores organizacionales y la actitud o el compromiso ante el trabajo (**Bennett, 1999**). Profundizando un poco más, descubrimos que los valores derivados de una cultura organizacional, tienen una enorme influencia en el comportamiento y desempeño de los empleados (**Hofstede, 1980**), pero además las variables situacionales incluyendo las actividades diarias del empleados, y la experiencia laboral también influyen en las actitudes laborales del mismo.

El compromiso organizacional puede definirse como la orientación que tiene un empleado en lo referente a la organización, es decir descubrir qué es lo que los motiva en su desenvolvimiento diario o futuro. A su vez **Porter et al. (1974)** define al compromiso organizacional como una relación estrecha entre la identificación de un individuo envuelto en un clima organizacional, capturando sus habilidades adquiridas gracias a sus empresas organizacionales.

Estudios recientes de psicología y comportamiento en la empresa dentro de la industria/organización han identificado la existencia de múltiples dimensiones del compromiso organizacional, encontrando diferencias entre estas dimensiones y la importancia de sus consecuencias en la organización. Existen diversos enfoques o formas que componen al compromiso organizacional, de acuerdo con **Meyer and Allen's (1997)**; el compromiso afectivo, el compromiso continuo y el compromiso normativo, son algunas de las clasificaciones más aceptadas en lo referente a este concepto.

**Compromiso afectivo:** Se basa en el accesorio emocional de un individuo a una organización formada porque ese individuo se identifica con las metas de la organización y está dispuesto a asistir a la organización en la realización de estas metas, **Porter et al.'s (1974)**

**Compromiso continuo:** Considera los reconocimientos de los costos asociados con dejar la organización, **Becker's (1960)**

**Compromiso normativo:** Corresponde a los sentimientos de obligación del colaborador de permanecer en la empresa, **(Meyer and Allen, 1997)**.

Como podemos darnos cuenta los tres enfoques intentan englobar aquellos elementos que hacen que los trabajadores deseen continuar o abandonar su trabajo en una organización.

El afectivo nos habla directamente de la admiración que sienten los individuos por la organización en la que laboran, sin importar el puesto, o las compensaciones. Ellos se sienten completamente unidos a la empresa por algo que va más allá de la realización profesional; el respeto por su organización y el anhelo de pertenecer a ella es lo que los motiva a continuar laborando pese a cualquier obstáculo que se les presente.

En cuanto al continuo, el factor principal es el económico, las compensaciones, sueldos, salarios, bonos etc. Es lo que motiva al trabajador a continuar laborando en la empresa, pero en cuanto encuentre algo mejor, no dudará en abandonar a la organización por el simple hecho de “ganar más y vivir mejor”.

Finalmente el normativo nos muestra una visión que en la actualidad ya no es muy aplicada, el enfoque autocrático, el individuo permanece leal a la empresa por temor, o por obligación ya que tienen asuntos pendientes con la misma, no se irá pero tampoco buscará destacar, ni trascender.

Pero es en este punto donde surge el núcleo central de esta investigación; alrededor de estos enfoques, qué clase de valores se desarrollan o existen para hacer actuar a los individuos involucrados de tal o cual manera, qué estilo ético conlleva a que de un enorme grupo de trabajadores (técnicos, administrativos, operativos, alta gerencia etc.) cada uno identifique características diferentes al momento de comprometerse con la organización.

Muchas son las investigaciones y las escalas establecidas en la medición de los conceptos que afectan al compromiso organizacional de los individuos, y dentro de estas escalas y objetivos se identifican los siguientes valores y características:

*El compromiso afectivo*, basado principalmente en el sentido emocional (respeto y admiración). Se encuentra principalmente influenciado por factores personales, como la edad, el puesto, la carrera, aspiraciones, estado civil, etc. Y por factores situacionales como la experiencia laboral, la independencia laboral, la retroalimentación por parte del superior inmediato entre otros.

Se considera que los aspectos que llegan a afectar más a este compromiso son el estado civil de la persona y su habilidad cognitiva, además algunos estudios reflejan que los hombres presentan un mayor compromiso afectivo que las mujeres.

Una persona comprometida afectivamente debe ser autónoma, independiente, poseer gran visión e innovar continuamente, ya que por ningún motivo desearía dejar de pertenecer a su organización, **Arnold and Feldman (1982)**.

*El compromiso continuo*, como ya se mencionó, se centra en los costos asociados con dejar la organización. Para estos individuos el concepto de compromiso incluye todo lo relacionado con compensaciones, beneficios, metas y valores que harán al individuo tener mejores puestos y vivir mejor.

Este tipo de compromiso es difícil lograrlo en trabajadores temporales, ya que no tienen el tiempo para hacerse de un buen pago o de buenas remuneraciones. Los individuos se caracterizan por ser prácticos, sociables, empáticos, creativos y con visión, **(Mayer and Schoorman, 1992)**.

El compromiso normativo, surge de los sentimientos de obligación por continuar laborando dentro de una organización; pero ¿cuál es el trasfondo de esto?

El individuo siente que le debe algo a la organización ya que ésta ha invertido en su capacitación, o en estudios de postgrado, o en factores que lo han hecho crecer como persona en lo profesional, intelectual y moral.

Esto hace que desarrolle un enorme nivel de gratitud, respeto y fraternidad, buscando siempre brindar más y mejores a resultado a la empresa.

El individuo se ve presa de pensamientos tales como: “He adquirido un enorme compromiso para con mi organización” “Aunque fuera en mi propio beneficio, no estaría bien que dejara la organización” ' (**Meyer and Alien, 1997**).

Los distintos tipos de compromiso dependen principalmente de dos grandes grupos causales: la configuración institucional de la organización y el estilo de liderazgo.

Configuración institucional se refiere a las medidas que la empresa puede tomar en el diseño de sus políticas de dirección de personal. La forma en que la empresa selecciona su personal, lo organiza, desarrolla, promueve y remunera.

Los trabajadores toman en cuenta estas condiciones al momento de evaluar su relación con la firma, y por lo tanto son un importante antecedente del compromiso organizacional.

El énfasis en el sistema de retribución como principal herramienta para atraer, motivar y retener empleados suele desembocar en altos niveles de compromiso económico. Este énfasis puede darse debido a que no existen alternativas de empleo en otras organizaciones, a que los niveles de retribución en la organización son superiores a los del mercado, o porque el sistema de incentivos fija la atención de los empleados en la retribución, mediante salarios variables, bonos.

Numerosas herramientas pueden utilizarse para desarrollar el compromiso de crecimiento en los empleados.

Una cuidadosa selección de los integrantes del equipo puede fomentar un ambiente de trabajo estimulante, o el sistema de promociones puede armarse de forma tal que premie a quienes realicen de forma destacada la tarea, abriéndoles perspectivas de avance; quienes no destaquen, por su parte, se verán relegados.

Retomando nuevamente la parte moral, en el desarrollo del compromiso organizacional, encontramos que la organización también puede intentar que sus empleados se identifiquen con los valores que ella impulsa mediante la declaración formal de una misión, que supere los simples objetivos del negocio. Más allá de una coincidencia formal entre la ética de los empleados y la de la organización, la coherencia entre los valores declarados en la misión de la empresa, y los efectivamente vividos en el día a día, especialmente por la alta dirección, será fundamental para que los empleados se identifiquen efectivamente con dicha filosofía, **Meyer, J. P., & Allen, N. J (1991)**

El estilo de liderazgo que exhiban los directivos frente a sus subordinados tendrá también gran efecto sobre el tipo de compromiso de los trabajadores. Estos estilos se pueden clasificar en dos grandes grupos: liderazgo transaccional y liderazgo transformador.

El liderazgo transaccional es en el que la relación entre el líder y sus seguidores, se da sobre la base de una negociación en la cual cada uno obtiene algo que necesita o desea.

El líder y seguidores entran en una relación de dependencia mutua, en la cual cada parte obtiene algo que satisface un cierto interés propio.

Los líderes de este tipo son capaces de elevar las metas de sus seguidores, haciendo que éstos aumenten la confianza en sí mismos y llevándolos a superar sus propias expectativas de rendimiento, **Meyer, J. P., & Allen, N. J (1991)**.

Los directivos con un estilo de liderazgo transformador son capaces de aumentar el compromiso de crecimiento de sus subordinados, mediante la toma de conciencia de la importancia de su trabajo para ellos mismos y para la organización.

Estimulan la curiosidad y los deseos de realizar un buen trabajo por parte de sus subordinados. Centran el foco de atención fuera del interés propio de los subordinados, en elementos como el orgullo por el trabajo bien hecho y la contribución al éxito de la organización.

En la medida en que esos valores coincidan con los de la organización en general, el compromiso moral de los trabajadores se verá también incrementado, **Meyer, J. P., & Allen, N. J (1991)**.

De la misma manera el autor **Li Yueh Chen (Sep. 2004)**, comenta sobre los efectos del liderazgo en el comportamiento frente al compromiso organizacional, la satisfacción laboral y el desarrollo laboral en algunas empresas de Taiwán. Esto nos brinda un panorama más amplio del alcance y la importancia del liderazgo en el desarrollo del compromiso organizacional.

El desarrollo de las dimensiones de crecimiento y moral del compromiso organizacional, suponen un alto nivel de exigencia para los cuadros directivos. Por un lado, en el plano de la configuración institucional es necesario un cuidadoso diseño de las políticas de selección de personal, diseño de puestos de trabajo, apreciación del desempeño, remuneración, rotación, así como una esperada implementación de las mismas.

El desafío se plantea también en el terreno personal de cada directivo, que tendrá que evaluar si el estilo de dirección que posee es el adecuado o si sería más conveniente aplicar uno diferente, lo que requiere un proceso costoso de adaptación.

Como contrapartida, una vez que los empleados desarrollan altos niveles los tipos de compromiso organizacional ya mencionados, se convierten en una fuente de innovación, asumen la iniciativa, tienen espíritu emprendedor, actúan proactivamente para mejorar la organización y asumen responsabilidades; transformándose de esa forma en una poderosa ventaja competitiva, **Meyer, J. P., & Allen, N. J (1991)**

Ahora bien, dando la vuelta al mundo, se descubrió un caso que analiza la relación entre el compromiso organizacional y los valores individuales de trabajadores de China, Indonesia y Korea, **Mannsoo Shin (2004)**

*Varias fueron las variables demográficas y situacionales. Se realizó un estudio profundo sobre la cultura, costumbres y tradiciones. Además se visitó cada empresa para asegurar que fueran puestos similares los que se estaban evaluando. Tras una serie de pruebas, cuestionarios, entrevistas y encuestas, se reunió toda la información y se averiguó lo siguiente:*

- *Para investigar el significado de “diferencias nacionales”, fueron implementados en las pruebas los valores culturales en el trabajo, en reemplazo de variables nacionales (país, idioma, símbolos). Se descubrió una enorme relación entre las variables laborales y el compromiso organizacional, aunque según el país la relación cambiaba.*
- *El tener una buena relación con un superior directo fue encontrado como un determinante universal del compromiso. Los trabajadores asiáticos, tiene una muy buena orientación en cuanto a las relaciones laborales.*

- *Los trabajadores asiáticos valoran mucho el poder intimar, manteniendo relaciones cordiales con sus superiores.*
- *Las culturas tradicionales China y Koreana han sido fuertemente influenciadas por las ideologías de Confucio, la cuales enfatizan en la importancia de las obligaciones familiares (padres, esposa, hijos).*
- *Los Indoneces tienden a jugar un papel muy pasivo ante sus superiores.*
- *Tanto Chinos como Indoneces piensan que el sentirse nerviosos en el trabajo, genera una correlación negativa en lo que a compromiso se refiere.*
- *En general se encontró que los trabajadores de cada país tendían a tener diferencias en cuanto a la comunicación con sus superiores, actitud ante la innovación y el cambio y en cualidades entre las diversas actividades.*

*Se considera que el estudio contó con ciertas limitantes ya sería importante extender la investigación hasta empresas locales de una misma industria y en la misma área geográfica. Además la mayoría de los trabajadores incluidos son jóvenes, se considera también importante el evaluar a los de mayor edad y experiencia.*

El caso anterior nos brinda un panorama más al detalle de cómo en la actualidad el compromiso organizacional está rodeado de muchos factores tanto geográficos, como sociales, económicos y morales. Esto hace que en cada país, región, condado o estado se viva de manera diferente el compromiso ante la organización.

Lo importante es recordar que “cada cabeza es un mundo” y la empresa debe hallar la forma de descubrir ese mundo y de conocer que es lo que hace que sus empleados deseen continuar en ella. He ahí el verdadero reto del FUTURO.



Para no quedarnos atrás ahora analicemos un estudio realizado en México y en Estados Unidos, para establecer una comparación entre la Satisfacción Laboral y El Compromiso Organizacional.

*Una muestra de 156 trabajadores fue examinada en México. Los trabajadores eran empleados de una planta de montaje de piezas de automóvil en Reynosa, Tamaulipas, México. La muestra de Estados Unidos de 122 trabajadores fue administrada en una planta de montaje similar a la descrita anteriormente en Nueva York. La edad media en la planta de ESTADOS UNIDOS eran 26 años contra 21 años en la planta de México.*

*La educación hizo un promedio de 10 años en ambas muestras y ninguna de las dos plantas estaba bien establecida.*

*El nivel de habilidad para estos tipos de trabajadores es mínimo (destreza de coordinación) pues son trabajos entrenados.*

*Un examen que usaba una respuesta de la escala de Likert de cinco puntos fue administrado a los grupos de empleados recolectados en cuartos de reunión de la planta. Los participantes eran voluntarios y no se ofreció ninguna recompensa por la participación.*

*Hay 9 variables independientes para este estudio. Cuatro son las variables demográficas que incluyen la longitud del tiempo con la firma (arrendamiento), la edad, la educación, y el género (sexo). Una variable pertenece a la autonomía individual percibida del empleado en el trabajo. Se mide la autonomía usando seis de los artículos desarrollados por **Quinn y Staines (1979)**.*

*Una variable identifica el grado percibido de la gerencia de uno mismo practicado por la unidad formal del trabajo del empleado. Esto se etiqueta como autonomía del grupo de trabajo.*

*Grupos de trabajo con un alto grado de energía en la toma de decisiones en el ejercicio de la autonomía sobre los detalles de sus tareas inmediatas tales como programar un contingente predeterminado del trabajo, tareas que rotan entre sí mismos, o cambiando algunos aspectos del proceso de producción (**Orsburn, et***

*al., 1990). En un nivel más alto de la implicación, los grupos de trabajo autónomos han aumentado la responsabilidad del control de calidad, participando en la selección y el despido de los miembros del grupo, o determinándose cómo resolver blancos de la producción.*

*El grupo puede ocuparse de otros departamentos así como surtidores y clientes (Aubrey y Felkins, 1988). Estas variables se miden con cinco artículos de Orsburn, et al (1990) y Aubrey y Felkins (1988).*

*RESULTADOS: La satisfacción profesional conservó tres de los cinco artículos originales. La comisión de la organización y la ciudadanía ambas de la organización conservaron nueve de diez artículos. La autonomía guardó cuatro de seis artículos. General Self Esteem guardó ocho de diez artículos. La autonomía del grupo de trabajo conservó cinco de seis artículos, y la ciudadanía de la organización guardó doce de catorce artículos. En los Estados Unidos, la satisfacción profesional se liga a la estima general del uno mismo, a la comisión y a la variable demográfica, edad de la organización. El valor beta negativo para la edad sugiere que los más viejos empleados sean satisfechos. El R2 ajustado para esta variable tres modelo es 0.59. La satisfacción profesional en México también no se explica con este modelo. La versión de once variables produjo un R2 ajustado de 0.21 y una eliminación stepwise de ocho variables mejoró realmente el R2 ajustado a 0.22. Ambos modelos son significativos en un 0.01 nivel. Las tres variables restantes en el modelo final son comisión, arrendamiento, y sexo. El positivo beta para el sexo indica que los empleados masculinos están más satisfechos que el sexo femenino. Las construcciones de organización clásicas desarrolladas en los años excesivos en los Estados Unidos hacen poco de la manera de explicar o de predecir la satisfacción profesional en una maquiladora.*

*Claramente, en México, la satisfacción profesional es un producto de diversas variables. Esto indicaría una necesidad de investigar más lejos otras variables que pueden explicar la satisfacción profesional. Sin embargo, esto que se*

*encontró presta ayuda adicional a la investigación cultural de las diferencias de Hofstede en los Estados Unidos y México. Los resultados son menos decisivos con respecto a la comisión de la organización. Los Estados Unidos muestran un acoplamiento a la estima basada de la organización del uno mismo, a la satisfacción profesional, a la estima general del uno mismo, al arrendamiento, y a la educación. Estas cinco variables resultaron de un proceso stepwise de la regresión y rindieron un  $R^2$  ajustado de 0.56 que era significativo en el 0.01 nivel. La negativa beta para la estima general del uno mismo sugiere que esos trabajadores de Estados Unidos con alta estima general del uno mismo estén menos confiados a la organización. Interesante, es la estimación basada en la organización de uno mismo, ya que es un contribuidor positivo significativo a la comisión de la organización. Los betas positivos para el arrendamiento y la educación indican que cuanto más tiempo el empleado haya estado con la organización, menor en la comisión que tiene en la organización, ya que se le brinda mayor educación. La naturaleza de la comisión de la organización en México era menos decisiva. El sistema de las construcciones de organización que probaron fue eficaz en explicar que la comisión de la organización en México era sobre relacionado con el sistema en comparación con el individuo. Comisión perceptiblemente afectada de la organización de la autonomía del grupo de trabajo. Los trabajadores en México no responden positivamente a las responsabilidades y a la creciente autonomía. Con respecto a la autonomía individual, este estudio no reveló nada refutable a la sabiduría local. La dimensión de Hofstede de la individualidad contra colectivismo identifica claramente la cultura mexicana como una cultura que valora al grupo más que al individuo. Puede ser que la gerencia deba experimentar ciertos grados de estrategias manejadas por un integrante del equipo del trabajo.*

Es así como la anterior investigación muestra las diferencias y similitudes en cuanto al compromiso y a la satisfacción laboral experimentada en México y en EUA. México aún necesita ser más independiente y saber trabajar de manera

conjunta, no debe enfocarse sólo en la remuneración que va a obtener al final del día sino en lo que puede llegar a aprender y hacer en su trabajo.

Las diferencias de género aún siguen generando conflicto en las empresas mexicanas, y esto es un factor que ya no debería presentarse debido al alcance y desarrollo que hemos presentado en los últimos años.

Finalmente en cuanto al arrendamiento, los mexicanos siempre buscan su seguridad y el poseer algún patrimonio para los suyos, por eso se considera un elemento importante en cuanto al compromiso organizacional.

Como podemos darnos cuenta en la actualidad los miembros de una organización ya no sólo buscan el aspecto económico como el único determinante en su decisión de continuar laborando dentro de una empresa. *“Las grandes personas desean trabajar en buenos lugares que les permitan hacer uso de sus talentos, siendo tratados con dignidad, confianza y respeto y en donde se sientan comprometidos con los valores y la cultura organizacional de la empresa” O'Reilly and Pfeffer (2000: 3).*

Al mismo tiempo Meara (2001: 223), nos habla de que las personas esperan más de sus organizaciones que sólo el aspecto económico. Los sistemas de compensaciones pueden ser determinantes y reflejar los valores éticos de una organización.

La justicia en el sistema de pagos y compensaciones es un factor muy importante en el desarrollo del compromiso organizacional ya que se ha demostrado que las personas tienden a reaccionar ante una injusticia en el sistema de pagos, aunque ésta no les afecte directamente su sueldo y prestaciones percibidas. **(Turillo et al., 2002)**

## **Conclusión:**

Después de evaluar las distintas variables que intervienen en el compromiso organizacional, y analizar las diversas posturas que los autores abordan en los artículos relacionados con el compromiso organizacional y sus valores, llegamos a la conclusión que la actitud que muestra cada empleado al momento de ser sujeto a diversas situaciones en donde deba hacer gala de sus habilidades y conocimientos, serán determinantes para conseguir un verdadero compromiso.

El individuo desarrolla una postura ante el compromiso organizacional dependiendo del enfoque en el que se encuentre, verificando cual es el que mejor se adapta a sus objetivos de trabajo, a sus necesidades, a su nivel de vida y educación y a sus aspiraciones, entre otros.

Esto nos permite comprender mejor la manera de pensar del trabajador, ya que no todo gira en torno al desarrollo profesional si no a factores que van más allá del alcance mismo del trabajador pero que le afectan directamente.

Concordamos en que es importante que la organización motive a sus trabajadores, les aporte más conocimientos para un mejor resultado y compromiso; además de contar con personal ampliamente capacitado, buscando la manera de retenerlo en la empresa.

Es de suma importancia que la empresa además de contar con incentivos, bonos, prestaciones, compensaciones, etc. Desarrolle el compromiso moral en sus trabajadores mediante valores, reglas y políticas que le creen una cultura organizacional y no sólo se mueva por el aspecto económico-material.

El compromiso organizacional en México aún está muy ligado con el beneficio individual y con la dependencia ha otros. Se requiere generar una visión más amplia de los nuevos retos que está exigiendo el medio si es que en verdad se desea lograr un desarrollo y un cambio en nuestro país.

Los trabajadores mexicanos ya no sólo deben velar por sus propios intereses y beneficios si no por el de la organización y el de las personas relacionadas. Lamentablemente son años ya de retraso el que presentamos y los lazos familiares aún son muy fuertes y no permiten crear personas realmente comprometidas con la empresa.

El interés del mexicano se inclina más al compromiso continuo a diferencia de los chinos, koreanos e indoneses para los cuales el compromiso afectivo y normativo es el más importante.

Los valores tales como la lealtad, honestidad, respeto y veracidad, son factores muy importantes en el manejo del personal dentro de la organización, desafortunadamente en ocasiones el factor económico sigue siendo el instrumento principal y determinante para crear un compromiso empresa-trabajador.

### **Aplicabilidad:**

El compromiso organizacional es quizá uno de los conceptos más difíciles de comprender y aplicar porque no sólo se enfoca a un sector particular de la organización, si no que va más allá, buscando conjuntar tanto la parte física, como la psicológica y la social del trabajador.

En la actualidad muchas empresas sufren de una alta rotación de personal, ya que no saben como retener a sus colaboradores creando en ellos un verdadero crecimiento y compromiso.

Después de realizar esta investigación, pudimos identificar que el trabajador requiere además del incentivo económico, una serie de factores no económicos que lo ayuden a sentirse parte de la organización y miembro de un verdadero equipo. Algunos de estos factores son: reconocimiento de la empresa, prestaciones, bonos, beneficios familiares etc.

Los trabajadores mexicanos ya no sólo deben velar por sus propios intereses y beneficios si no por el de la organización y el de las personas relacionadas. Lamentablemente son años ya de retraso el que presentamos y los lazos familiares aún son muy fuertes y no permiten crear personas realmente comprometidas con la empresa.

El interés del mexicano se inclina más al compromiso continuo a diferencia de los chinos, koreanos e indoneses para los cuales el compromiso afectivo y normativo es el más importante.

Los valores tales como la lealtad, honestidad, respeto y veracidad, son factores muy importantes en el manejo del personal dentro de la organización, desafortunadamente en ocasiones el factor económico sigue siendo el instrumento principal y determinante para crear un compromiso empresa-trabajador.

### **Aplicabilidad:**

El compromiso organizacional es quizá uno de los conceptos más difíciles de comprender y aplicar porque no sólo se enfoca a un sector particular de la organización, si no que va más allá, buscando conjuntar tanto la parte física, como la psicológica y la social del trabajador.

En la actualidad muchas empresas sufren de una alta rotación de personal, ya que no saben como retener a sus colaboradores creando en ellos un verdadero crecimiento y compromiso.

Después de realizar esta investigación, pudimos identificar que el trabajador requiere además del incentivo económico, una serie de factores no económicos que lo ayuden a sentirse parte de la organización y miembro de un verdadero equipo. Algunos de estos factores son: reconocimiento de la empresa, prestaciones, bonos, beneficios familiares etc.

- En un futuro nos gustaría llevar a cabo una investigación en empresas mexicanas, implementando la información obtenida en este trabajo, para determinar si el estado civil de las personas, y el número de integrante de familia que posea es determinante en el compromiso organizacional que ésta presenta

## **Recomendaciones:**

Dentro de algunas soluciones que nosotras proponemos para mejorar el compromiso organizacional, destacan:

- Brindar áreas de oportunidad y crecimiento al trabajador
- Incentivar a los trabajadores mediante un adecuado plan de compensaciones
- Crear planes y programas para apoyar a las familias de los trabajadores
- Concursos dentro de las diversas áreas de la organización, y posibilidades de crecimiento
- Buen ambiente de trabajo y un alto reconocimiento de la empresa en el mercado
- Definir claramente el perfil del trabajador que se busca contratar
- Realizar evaluaciones periódicas sobre el desempeño de los trabajadores y recibir retroalimentación de los mismos para conocer sus sugerencias e inquietudes.



- En un futuro nos gustaría llevar a cabo una investigación en empresas mexicanas, implementando la información obtenida en este trabajo, para determinar si el estado civil de las personas, y el número de integrante de familia que posea es determinante en el compromiso organizacional que ésta presenta

## **Recomendaciones:**

Dentro de algunas soluciones que nosotras proponemos para mejorar el compromiso organizacional, destacan:

- Brindar áreas de oportunidad y crecimiento al trabajador
- Incentivar a los trabajadores mediante un adecuado plan de compensaciones
- Crear planes y programas para apoyar a las familias de los trabajadores
- Concursos dentro de las diversas áreas de la organización, y posibilidades de crecimiento
- Buen ambiente de trabajo y un alto reconocimiento de la empresa en el mercado
- Definir claramente el perfil del trabajador que se busca contratar
- Realizar evaluaciones periódicas sobre el desempeño de los trabajadores y recibir retroalimentación de los mismos para conocer sus sugerencias e inquietudes.

## **Bibliografía:**

***Richard Coughlan, Pittsburg: Spring 2005. Employee Loyalty as Adherence to Shared Moral Values\*. Journal of Managerial Issues. Vol. 17, Iss. 1; p. 43***

*Meyer, J. P. and N. J. Allen. 1991. "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment." Human Resource Management Review 1: 61-89. \_\_\_\_\_ and \_\_\_\_\_. 1997. Commitment in the Workplace. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.*

***David A Foote, London: 2004. Temporary workers: Managing the problem of unscheduled turnover. Management Decision. Vol. 42, Iss. 7/8; p. 963***

*Mayer, R.C. and Schoorman, F.D. (1992), "Predicting participation and production outcomes ' through a two-dimensional model of organizational commitment", Academy of Management Journal, Vol. 35, pp. 671-84.*

***Mannsoo Shin, Wiesbaden: 2004. Convergence and Divergence of Work Values among Chinese, Indonesian, and Korean Employees1. Management International Review. Vol. 44; p. 105***

***Dana Mesner Andolsek, Janez Stebe, London: Aug 2004. Multinational Perspectives on Work Values and Commitment. International Journal of Cross Cultural Management : CCMVol.***

Bennett, R.H. (1999) 'The Relative Effects of Situational Practices and Culturally Influenced Values/Beliefs on Work Attitude', *International journal of Commerce and Management* 9(1/2): 84-102

Meyer, J.N. and Allen, N.J. (1997) *Commitment in the Workplace. Theory Research, and Application*. London: Sage Publications.

Hackman, J.R. and Oldman, G.R. (1980) *Work Redes*. Reading, MA: Addison-Wesley. Hofstede, G. (1980) *Cultures Consequences*:

**Alice A Ketchand, Jerry R Strawser, . Sarasota: 2001. Multiple dimensions of organizational commitment: Implications for future accounting research. Behavioral Research in Accounting. Vol. 13 p. 221**

Porter, L. W., R. M. Steers, R. T. Mowday, and P. V. Boulian. 1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology* 59 (October): 603-609.

**Christine Borycki, Ron G Thorn, Jane LeMaster, . Indiana: 1998. Job satisfaction and organization commitment: A comparison of United States and Mexico employees. International Journal of Commerce & Management. Vol.8, Iss. 3/4; pg. 7, 19 pgs**

Quinn, R.P., & Staines, G.L. (1979). *The 1977 Quality of Employment Survey*. Ann Arbor: Institute for Social Research. Reichers, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.

Aubrey, C.A., & Felkins, P.K. (1988). *Teamwork: Involving People in Quality and Productivity Improvement*. Milwaukee: Quality Press.

Organ, D.W. (1976). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of Management Review*, January, 46-53.

Orsburn, J.D., Moran, L., Musselwhite, E., & Zenger, J.H. (1990). *Self-Directed Work*

**Robert A Culpepper, John E Gamble, Meg G Blubaugh, Leicester: Jun 2004. Employee stock ownership plans and three-component commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 77; p. 155**

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 40-53.

**Li Yueh Chen, Hollywood: Sep 2004. Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge Vol. 5, Iss. 1/2; p. 432**

**Matt Bloom, Dordrecht: Jun 2004. The Ethics of Compensation Systems. *Journal of Business Ethics*. Vol. 52, Iss. 2; p. 149**

O'Reilly, C. A., III and J. Pfeffer 2000, *Hidden value: How great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People* (Harvard Business School Press, Boston).

Meara, N. M.: 2001, 'Just and virtuous leaders and organizations', *Journal of Vocational Behavior* 58, 227-234.

Turillo, C. J., R. Folger, J. J. Lavelle, E. E. Umphress and J. O. Gee: 2002, 'Is virtue its own reward? Self-sacrificial decisions for the sake of fairness', *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 89, 839-865.

**Internet:**

Meyer, J. P., & Allen, N. J (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources (Revista electrónica)*.

Disponibile en:

<http://64.233.167.104/search?q=cache:hRCcytIFKJYJ:www2.um.edu.uy/ieem/DocumentosPublicos/Compromiso>

**a) Nombre del Profesor: Lic. Sergio Manuel Madero Gómez**

**b) Materia: Relaciones Industriales**

**c) Categoría: Profesional**

**d) Calificación: 95**

**e) Datos de los autores:**

**Evelyn Olea Jaik**

**Laura Daniela Cantú**

**Dora María Campa**

**f) Estándar del estilo utilizado: APA**