



Conciencia Tecnológica  
ISSN: 1405-5597  
contec@mail.ita.mx  
Instituto Tecnológico de Aguascalientes  
México

## Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias

---

Coronado-Guzmán, Graciela; Valdivia-Velasco, Magali; Aguilera-Dávila, Aída; Alvarado-Carrillo, Araceli  
**Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias**  
Conciencia Tecnológica, núm. 60, 2020  
Instituto Tecnológico de Aguascalientes, México  
**Disponible en:** <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94465715006>

## Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias

*Organizational Commitment: Antecedents and Consequences*

Graciela Coronado-Guzmán [graciela.coronado@utr.edu.mx](mailto:graciela.coronado@utr.edu.mx)

*Universidad Tecnológica el Retoño, México*

Magali Valdivia-Velasco [magali.valdivia@utr.edu.mx](mailto:magali.valdivia@utr.edu.mx)

*Universidad Tecnológica el Retoño, México*

Aída Aguilera-Dávila [aida.aguilera@utr.edu.mx](mailto:aida.aguilera@utr.edu.mx)

*Universidad Tecnológica el Retoño, México*

Araceli Alvarado-Carrillo [araceli.alvarado@utr.edu.mx](mailto:araceli.alvarado@utr.edu.mx)

*Universidad Tecnológica el Retoño, México*

Conciencia Tecnológica, núm. 60, 2020

Instituto Tecnológico de Aguascalientes,  
México

Recepción: 15 Septiembre 2020  
Aprobación: 15 Diciembre 2020

Redalyc: [http://www.redalyc.org/  
articulo.oa?id=94465715006](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94465715006)

**Resumen:** El compromiso organizacional, entendido como la preocupación del empleado por la empresa y viceversa, es un constructo multidimensional ampliamente estudiado, sin embargo, resulta difícil definir qué dimensiones le anteceden y cuales son consecuencias del mismo, para realizar este estudio se revisaron 50 artículos con indexación en SCOPUS, encontrando que entre los antecedentes se pueden contar con variables manipulables para crear diferentes tipos de compromiso. Pero existen también otras, que impactan el compromiso, pero que no pueden ser controladas por la organización. Se identificó que como consecuencia del compromiso se produce variación en otras dimensiones como son: implicación en el puesto, *engagement*, ciudadanía organizacional, orientación al aprendizaje, desempeño, innovación, inteligencia emocional, profesionalismo y manejo del estrés. Se concluye que existen antecedentes y consecuencias del compromiso organizacional, propiciando los primeros se pueden promover los segundos, sin embargo no todas las variables son manipulables por la organización, y no todos los resultados del compromiso organizacional son siempre positivos, pues varían de acuerdo al tipo y grado que se presenten, se identificó que existen ciclos antecedentes-resultados del compromiso. Finalmente, el compromiso afectivo es el que produce más efectos en la organización.

**Palabras clave:** Compromiso organizacional, compromiso afectivo, compromiso normativo, compromiso de continuidad.

**Abstract:** Organizational commitment, understood as the employee's concern for the company and vice versa, is a widely studied multidimensional construct, however it is difficult to define which dimensions precede it and which are consequences of it. To carry out this study, 50 articles were reviewed with indexing SCOPUS, finding that among the antecedents there can be manipulated variables to create different types of commitment. But there are also others that impact commitment, but cannot be controlled by the organization. It was identified that as a consequence of commitment, variation occurs in other dimensions such as: job involvement, engagement, organizational citizenship, learning orientation, performance, innovation, emotional intelligence, professionalism and stress management. It is concluded that there are antecedents and consequences of organizational commitment, promoting the former, the latter can be promoted, however not all variables are manipulated by the organization, and not all the results of organizational commitment are always positive, since acceptance according to the type and degree that is presented, it was identified that there are antecedent-results cycles of the commitment. Finally, affective commitment is the one that produces the most effects in the organization.

**Keywords:** Organizational commitment, affective commitment, normative commitment, continuity commitment.

## Introducción

El compromiso organizacional se considera como un vínculo entre la organización y los trabajadores (Báez Santana *et al.*, [1]), su estudio comienzan en 1960, incrementándose a lo largo del tiempo y creando modelos diversos para lograr entenderlo, siendo complejo y multidimensional su análisis (Betanazos Díaz *et al.*, [2], Toro, [3]), y de interés para muchas empresas, quienes buscan productividad y eficacia encontrando en él un apoyo que provoque los resultados esperados, de ahí la importancia de su estudio y entendimiento (Villalba Moreno, [4]).

La cantidad de estudios y modelos de compromiso organizacional y la relación con una multiplicidad de variables lo convierten en algo tan complejo, que no queda claro exactamente qué se debe hacer en la organización para obtener los niveles de compromiso deseados.

Cabe mencionar que el compromiso organizacional también resulta atractivo desde el punto de vista del empleado, pues éste hace posible vislumbrar estabilidad laboral, percibiendo provecho por su permanencia en la empresa, convirtiéndose en un conductor que lleva al trabajador a decidir aportar su esfuerzo para obtener los beneficios a largo plazo (Betanazos Díaz *et al.*, [2]), representando una ventaja también para las familias y la economía individual, familiar y nacional.

Desde hace décadas se estudia el compromiso, algunas veces como variable directa y otras como secundaria (Abbas & Ahmad, [6]), se pretende en el presente estudio analizar algunos de los antecedentes del mismo, iniciando con el esclarecimiento de factores involucrados, que sienten el precedente para su atención en las prácticas de recursos humanos de las organizaciones que intenten su incremento o mejora.

## Fundamentos Teóricos

Entendido el concepto, debemos también mencionar que se han creado diversos modelos para la comprensión del mismo, como son los de Mathieu & Zajac [7], Llapa Rodríguez, Trevizan, Shinyashiki Tadeu, & Costa Mendes [8] o Baez Santana, Zayas Agüero, Velázquez Zaldívar, & Lao-León [1]; pero sin duda el modelo de compromiso organizacional con más reconocimiento es el de Meyer y Allen [9], pues representa una garantía de resultados relevantes para la organización, como son: productividad y actitud de los empleados. Estos autores definen 3 tipos de compromiso: 1) el compromiso afectivo, como el vínculo del empleado con la organización que surge al sentirse tratado justamente; 2) el compromiso de continuidad, definido como la necesidad de permanecer en la empresa dado que se ha invertido tanto en ella, aunado a la poca probabilidad de encontrar un trabajo con garantías y prestaciones similares; y 3) el compromiso normativo, como la obligación moral experimentada por el individuo de permanecer en la organización debido

a un contrato psicológico, normas sociales y regulaciones que denotan inversión de la organización en el empleado (Báez Santana *et al.*, [1], Meyer & Allen, [9], Grueso Hinestroza, [10], Polo Vargas *et al.*, [11]). Los 3 tipos de compromiso presentan diferentes consecuencias favoreciendo la permanencia del trabajador en la empresa, pero su comportamiento varía de acuerdo al tipo predominante (Polo Vargas *et al.*, [11]), lo cual se puede observar en la Tabla 1.

**Tabla 1.**  
Antecedentes del compromiso y sus tipos.

Variable	Compromiso que Genera		
	Afectivo	Normativo	Continuidad
Formación y Desarrollo			X
Satisfacción en el trabajo	X		
Satisfacción por la vida	X		
Bienestar psicológico	X		
Liderazgo		X	
Confianza		X	
Promoción de Personal		X	
Cultura Organizacional	X	X	X
Clima Organizacional	X		
Oportunismo	X	X	X
Dependencia		X	
Empoderamiento	X		X

De forma general los modelos de compromiso organizacional se centran en la evaluación y en su clasificación, pero no en el establecimiento

de metodologías o herramientas que fomenten su desarrollo o mejora (Báez Santana *et al.*, [1]), de ahí el auge de diversos estudios que analizan los antecedentes del mismo; existiendo discrepancia entre las dimensiones que lo integran, habiendo muchas variables y conceptos relacionados con él que no han sido estudiados o explicados a profundidad (Betanazos Díaz *et al.*, [2]).

De acuerdo a los artículos analizados podemos rescatar que entre las variables que influyen en la creación de compromiso organizacional se encuentran las incluidas en la tabla 1, denotando cada una injerencia en sus diferentes tipos.

a) **Formación y desarrollo.** Se requiere de las habilidades en el conocimiento y el manejo emocional que permitan la generación del compromiso con la organización; “no hay compromiso organizacional, sin formación y desarrollo” (Baez Santana *et al.*, [1]), en ese sentido Stallworth (2003) ha probado que existe un efecto positivo del *mentoring* en el compromiso organizacional (Grueso Hinestroza, [10]). Sin embargo, a mayor formación menor compromiso, debido a las oportunidades que se presentan para individuos con mayor formación, disminuye el compromiso de continuidad (Sánchez *et al.*, [12]). En contraparte, la capacitación para actuar (conocimiento teórico-práctico) es un predictor importante del compromiso, apoyando la idea de que esta acción sea propiciada por los líderes o jefes (Villalba Moreno, [4]).

b) **Satisfacción en el trabajo.** El interés en la satisfacción laboral radica en el impacto que tiene en la rotación y en la productividad (Mañas *et al.*, [13], Cernas Ortiz *et al.*, [14]); siendo uno de los conceptos que más se han relacionado con el compromiso organizacional, y considerándose un antecedente del mismo (Mañas *et al.*, [13]); es definida por Locke (1969), como un sentimiento positivo hacia el trabajo (Cernas Ortiz *et al.*, [14]); de acuerdo con la teoría del bienestar de los trabajadores se puede concluir que la satisfacción laboral representa un beneficio para patrones y trabajadores, al considerarse no sólo como la evaluación de la situación laboral actual, sino también del placer que ésta significa para el trabajador (Polo Vargas *et al.*, [11]); los empleados insatisfechos no se involucran en su trabajo, presentan conductas no deseadas y por lo tanto, no se comprometen con la organización (Villalba Moreno, [4]). Se considera la satisfacción laboral como el factor más importante para el compromiso organizacional, existiendo una relación positiva con éste, específicamente con el afectivo (Arias & Sosa, [15]); representando a su vez un papel fundamental en el desarrollo del compromiso organizacional y con el puesto desempeñado (Mañas *et al.*, [13]).

c) **Satisfacción por la vida.** Se define como la “evaluación global de la persona sobre su vida”, y la satisfacción que se encuentra en ésta (Mañas *et al.*, [13]); es parte del bienestar y tiene dos enfoques, el primero se relaciona con las emociones positivas, y el segundo con el desarrollo del potencial humano (Polo Vargas *et al.*, [11]). Se conecta con el compromiso laboral, especialmente con el afectivo, y dicha relación está regulada por la vitalidad o energía experimentada en el trabajo, siendo causada debido a que tanto la satisfacción por la vida como el *engagement*,

son actitudes que requieren un estado psicológico positivo, el cual provoca una actitud, que se traduce en compromiso organizacional (Polo Vargas *et al.*, [11]). Dado que las personas pasan mucho tiempo de su vida en el trabajo, es razonable pensar que consideran ese tiempo como parte de su vida, de ahí que los empleados que disfrutan de su trabajo y quieren permanecer en él, es decir, están comprometidos, posean una satisfacción mayor por la vida; entonces ésta es un vínculo emocional con la empresa, que tiene un impacto en el compromiso, incluso mayor que la lealtad o que el costo de dejar el empleo (Polo Vargas *et al.*, [11]).

**d) Bienestar psicológico.** Es un estado mental positivo (Dávila & Jiménez [16]), un estado emocional en que se encuentra una persona en su ambiente laboral, considerando su actuar y el placer que el entorno laboral le brinda, y es un requerimiento para el compromiso organizacional (Mañas *et al.*, [13]). El bienestar psicológico puede representar diversos beneficios, para el individuo y para la organización, y promueve además de la salud el compromiso afectivo, sugiriendo que la relación es bidireccional; el compromiso normativo es un predictor significativo de bienestar psicológico (Dávila & Jiménez [16]).

**e) Liderazgo.** El éxito de un líder se manifiesta en las acciones de sus subordinados, y las conductas de ellos dependen de su actitud, de esta forma se puede establecer que el liderazgo es un antecedente del compromiso; el hecho de que los líderes establezcan estándares, sean claros en sus valores, dividan las tareas de forma justa, sean cercanos a los subordinados y funjan como ejemplo, redundan en la satisfacción del empleado con su trabajo y por ende en su compromiso (Villalba Moreno, [4]). El que los empleados perciban apoyo por parte de sus jefes provoca un incremento en el compromiso normativo (Jiménez Figueroa *et al.*, [18]).

**f) Confianza.** Entendida como la seguridad que tiene el empleado en que la organización es responsable y se preocupa por él, incluye la confianza en sus compañeros y su jefe; dicha variable genera una mejora en el trabajo en equipo e impacta positivamente en el grado de satisfacción y compromiso organizacional, afectando específicamente al compromiso normativo, pues produce un sentimiento de responsabilidad en el trabajo.

**g) Promoción de personal.** En 1989 Gaertner y Nollen, descubrieron que el compromiso organizacional era mayor en aquellos casos que los empleados percibían la existencia de sistemas o políticas establecidas de promoción de personal, dado que el compromiso normativo se fundamenta en el costo por dejar la organización, ésta es básica para desarrollarlo (Grueso Hinestroza, [10]); las empresas emplean sistemas para trazar las trayectorias de los empleados, sin embargo no se pueden evidenciar relaciones significativas entre el compromiso y dichas prácticas; pero la percepción de justicia organizacional y satisfacción de necesidades de los empleados, entre las que se encuentran el crecimiento profesional o de carrera, generan un compromiso afectivo (Grueso Hinestroza, [10]), a su vez el crecimiento profesional, es predictor del compromiso organizacional (Ríos Manríquez *et al.*, [19]); el cual se incrementa cuando los empleados reciben mejores ingresos o acceden a ascensos laborales

(Jiménez Figueroa *et al.*, [18]). Entonces las prácticas de promoción pueden considerarse antecedentes al compromiso organizacional, pero requieren de otras variables que actúen como mediadoras para producir el efecto deseado (Grueso Hinestroza, [10]), tales como políticas de recompensa y reconocimiento a los empleados (Jiménez Figueroa *et al.*, [18]).

**h) Cultura organizacional** Ésta permite las gestiones pertinentes para que las empresas logren sus metas, sean sustentables y competitivas (Báez Santana *et al.*, [1]); decreta la forma de entender, interpretar y llevar a cabo las declaraciones formales de la organización (Sánchez *et al.*, [12]); provoca que los empleados acepten y adquieran metas y valores, además de adoptar actitudes y conductas, una vez logrado esto, se cuenta con empleados comprometidos (Jiménez Figueroa *et al.*, [18]). La percepción de una cultura que apoya y concilia las necesidades del empleado, genera mayor compromiso y permanencia en el empleo (Jiménez Figueroa *et al.*, [18]). El comportamiento de los empleados puede ajustarse a lo establecido en relación con el grado de compromiso que éstos posean (Randall, [20]). Los valores por sí mismos, son secundarios en la creación del compromiso organizacional, más los individuos que los consideran como prioridad tenderán a comprometerse más, generando compromiso de continuidad (Arcienega & González, [21]), y son los valores organizacionales los que predicen significativamente el compromiso afectivo y el normativo, incluso en mayor proporción; las empresas capaces de mostrar valores que sus empleados acepten y adopten, propiciarán mayores niveles de compromiso organizacional (Dávila & Jiménez, [22]). Un nivel de compromiso moderado produce la aceptación de los valores centrales, aun cuando se rechacen aquellos que no son esenciales (Randall, [20]). Por su parte el compromiso organizacional determina la actitud de los empleados hacia su trabajo, sus jefes, la gerencia y sus compañeros de trabajo, es decir, refleja la cultura de la organización mediante el compromiso normativo que provoca un deseo de cuidar de compañeros, siendo el patrón y el equipo de trabajo quienes motiven dicha actitud más allá de solo cumplir con las metas de trabajo (Krajcsák & Kozák, [23]). Cada equipo de la empresa puede presentar una cultura diferente, y esta subcultura se relaciona positivamente con el compromiso y con los valores, los grupos o equipos sin desfases de la cultura central presentan más compromiso de continuidad, mientras que los que presentan poca identificación con la empresa se sienten menos comprometidos, y los de grado medio presentan menos compromiso de continuidad. El compromiso presenta una correlación significativa y positiva con el grado de cultura de la organización y negativa con los desfases culturales, entonces la cultura organizacional es un predictor del compromiso con los valores, pero no del de continuidad, y el desfase cultural es un predictor del compromiso de ambos, a menor desfase mayor compromiso (Sánchez *et al.*, [12]).

**i) Clima organizacional.** La percepción positiva del clima organizacional provoca motivación y por lo tanto es un factor significativo para la empresa (Meyer & Allen, [24]). Éste tiene una relación de

dependencia con el Compromiso Organizacional, explicándolo en un 53%, considerando como un agente facilitador o inhibidor del mismo e identificándolo como uno de los factores que más lo influyen (Toro, [3]). Un clima laboral adecuado implica una reacción afectiva en el empleado que lo lleva a corresponder al deber de trabajar correctamente, es decir genera un compromiso normativo (San Martín Gutiérrez, [25]). El clima organizacional es regulador y facilitador del compromiso, especialmente el afectivo (Toro, [3]).

j) **Oportunismo.** Se entiende como el incumplimiento de los acuerdos, implícitos o explícitos, pudiendo traducirse en engaños o distorsiones de la realidad o bien el ocultar información, en cuanto más oportunista percibe el empleado a la empresa menos fuerte es el vínculo con la organización y el efecto es una reducción del compromiso, especialmente del afectivo, incidiendo también negativamente en el compromiso normativo, convirtiéndose en un antecedente del compromiso afectivo, e indirectamente del normativo (San Martín Gutiérrez, [25]). La percepción de oportunismo y su injerencia en el compromiso organizacional es interesante dado que, el efecto que éste tiene a veces no es significativo, pues los individuos no lo perciben y siguen contribuyendo con la empresa, o bien permanecen comprometidos por otro tipo de compromiso, provocando pensar que la percepción de oportunismo no tiene efectos negativos en el compromiso normativo, pues el contrato psicológico no se rompe, sin embargo se advierte de lo inconveniente de comportarse oportunamente, pues si el contrato psicológico empleado-empresa llegase a romperse, existe un serio detrimento del compromiso (San Martín Gutiérrez, [25]).

k) **Dependencia.** Se puede entender como el grado en que un empleado percibe la necesidad de mantener una relación laboral con la finalidad de cumplir con sus propios objetivos. El sentimiento de dependencia obliga al empleado a cumplir con su trabajo responsablemente, generando compromiso normativo, y pudiendo convertirse en uno de los más duraderos (San Martín Gutiérrez, [25]).

l) **Empoderamiento.** Propiciar la autonomía, compartir la información y otorgar control sobre sus tareas, es empoderamiento, siendo un predictor directo del compromiso organizacional, una empresa que fomenta la autosuficiencia en conocimientos, capacidades y habilidades, está fomentando el crecimiento del compromiso organizacional en general, con mayor impacto en el afectivo, al incrementar la confianza, responsabilidad, y autoridad de los individuos (Ríos Manríquez *et al.*, [19]), este entrenamiento para que los empleados se sientan capaces de actuar, tiene un efecto positivo en la lealtad hacia la empresa (compromiso de continuidad), y en esforzarse por lograr las metas, así como un efecto negativo en la intención de abandonar el empleo (Villalba Moreno, [4]).

### *Otras variables correlacionadas con el compromiso organizacional*

Si bien las características de la organización, de las personas que la forman, las experiencias de socialización, las condiciones físicas y las prácticas de Recursos Humanos, se podrían considerar antecedentes del compromiso (Grueso Hinestroza, [10]), existen algunas variables que suelen relacionarse con éste, pero que no están estrechamente ligadas con el actuar de la organización como tal, sin embargo de alguna manera tienen impacto en él, sin que puedan ser manipuladas o fomentadas por la empresa, al menos no desde el punto de vista ético; se mencionan algunas a continuación:

**Edad.** A mayores edades el compromiso se incrementa (Sánchez *et al.*, [12], Ríos Manríquez *et al.*, [19]); se han probado correlaciones entre la edad de las personas, con el compromiso actitudinal; esto es, la relación es más alta con el compromiso afectivo (Arias & Sosa, [15]), mientras que el de continuidad también presenta una correlación significativa y positiva (Sánchez *et al.*, [12]).

**Género:** En cuanto al género, se encontró que las mujeres presentan mayor grado (Mathieu & Zajac, [7], Rego & Leal, [26]); a pesar de referir que las características demográficas no representan un peso significativo en la correlación, se encuentra que las mujeres presentan un compromiso afectivo mayor, pero una correlación negativa con el grado del de continuidad (Arias & Sosa, [15]). Si bien el compromiso organizacional es más alto en las mujeres, éste puede explicarse, al menos en México, debido a las costumbres y cultura organizacional existente, las cuales denotan incertidumbre para ellas y un alto grado de poder masculino (Ríos Manríquez *et al.*, [19]). Sin embargo, el compromiso normativo es mayor en los hombres (Jiménez Figueroa *et al.*, [18]).

**Estado civil.** Las personas casadas presentan una correlación más elevada con el compromiso afectivo y el de continuidad (Arias & Sosa, [15]), pero el normativo es mayor en personas solteras y sin hijos (Jiménez Figueroa *et al.*, [18]).

**Antigüedad en el empleo.** Tal como podría suponerse, los empleados con mayor antigüedad presentan mayores niveles de compromiso (Sánchez *et al.*, [12]); dado que ellos han tenido la experiencia de éxito personal en la empresa (Ríos Manríquez *et al.*, [19]). La antigüedad laboral genera mayor compromiso afectivo, (Jiménez Figueroa *et al.*, [18], Rego & Leal, [26], Mathieu & Zajac, [7]), un poco de continuo y nulo o bajo de normativo (Jiménez Figueroa *et al.*, [18]), pero al referirse a la antigüedad en el puesto dicha correlación es menor (Arias & Sosa, [15]). Contrariamente, los trabajadores con poca antigüedad e incluso recién contratados presentan mayor compromiso que aquellos que tienen una antigüedad intermedia (Ríos Manríquez *et al.*, [19]).

**Educación o formación académica.** Los individuos con mayor preparación presentan menores niveles de compromiso con la organización (Mathieu & Zajac, [7], Sánchez *et al.*, [12], Ríos Manríquez *et al.*, [19]); en particular el compromiso de continuidad es menor, puesto que al contar con más conocimientos, poseen mayor libertad,

independencia y posibilidad de encontrar otro empleo (Sánchez *et al.*, [12]); la educación se relaciona positivamente con algunas dimensiones del de continuidad y negativamente con otras (Rego & Leal, [26]) y existe una correlación pequeña con el afectivo (Arias & Sosa, [15]).

Jerarquía en el puesto. Existe una relación positiva entre los niveles de compromiso y el nivel jerárquico del puesto desempeñado, es decir a mayor nivel mayor compromiso (Mathieu & Zajac, [7]), dicha correlación es mayor con el compromiso afectivo (Arias & Sosa, [15]). Por otra parte, se encuentran mayores niveles de compromiso en los puestos operativos que en los administrativos (Ríos Manríquez *et al.*, [19]). Desde otra perspectiva el sindicalismo juega un papel negativo en el compromiso organizacional estando los empleados más comprometidos con el sindicato que con la organización (Hammer & Ariel, [27]).

**Tamaño de la empresa.** Las pequeñas empresas presentan menores niveles de compromiso, éste se incrementa de acuerdo al tamaño de las empresas, resultado de la posibilidad de éstas de proporcionar seguridad en el empleo y mejores beneficios para sus trabajadores (Ríos Manríquez *et al.*, [19]).

### *Consecuencias del compromiso organizacional*

Se considera el compromiso organizacional un aspecto realmente importante dada la relación que guarda con factores como el rendimiento, ausentismo y rotación de personal entre otros (Báez Santana *et al.*, [1]); es fundamental no solo para que el empleado se identifique con la organización, sino que apoya en la obtención de los resultados y produce eficiencia y eficacia en el trabajador, logrando que objetivos organizacionales y expectativas personales se sincronicen (Llapa *et al.*, [8]). El compromiso de los empleados puede representar mejor productividad y por lo tanto resultados financieros, las inversiones en el bienestar de los empleados producen beneficios a la empresa (Arias & Sosa, [15]), de ahí la importancia por gestionar el talento, mejorar el liderazgo y realizar planeaciones estratégicas de recursos humanos incrementando así el compromiso (Báez Santana *et al.*, [1]).

Se puede encontrar que el compromiso organizacional favorece la aparición de una serie de factores en la empresa, la gran mayoría de ellos positivos, como las que se enlistan a continuación:

**Implicación en el puesto.** Por sí misma, denota un compromiso, derivado de la decisión personal e intencional de orientarse a la organización, esto es, el empleado decide ajustar las experiencias que vive en su organización para identificarse e involucrarse no solo con ella, sino con su propia actividad (Betanazos Díaz *et al.*, [2]); el que una persona esté involucrada de lleno en las actividades propias de su puesto, es un aspecto primordial para una infinidad de consecuencias positivas, y para que esta implicación se presente, es vital que se cuente con un nivel de compromiso elevado, mismo que solamente se puede desarrollar mediante la identificación con la organización y con el trabajo que se realiza (Betanazos Díaz & Paz Rodríguez, [5]). Los

empleados no comprometidos realizan sus funciones con conformismo solo para recibir su retribución, pero no participan ni se involucran en los procesos que operan (Ríos Manríquez *et al.*, [19]); el personal altamente comprometido, es responsable de sus tareas, impulsado más por el nivel de compromiso que posee que por el interés en la tarea misma (Toro, [3]). La implicación con el puesto, también puede afectar positiva o negativamente la satisfacción en el trabajo, y ésta tiene una alta correlación con el compromiso afectivo (Rego & Leal, [26]).

*Engagement.* El compromiso puede considerarse un activador y facilitador del *engagement*, entendiendo éste como una actitud específicamente positiva hacia el trabajo; a su vez el liderazgo tiene influencia en el *engagement* mediante el compromiso afectivo, y éste es el predecesor del primero (Polo Vargas *et al.*, [11]).

**Ciudadanía organizacional.** El comportamiento que no es un requerimiento formal para el desarrollo del puesto, pero que provoca una mejora del lugar de trabajo y del funcionamiento de la empresa en su conjunto, se llama ciudadanía organizacional; se busca promoverla, ya que contando con ella existe un grado en que la organización satisface las obligaciones económicas, éticas y legales, de la misma y de sus miembros. El compromiso organizacional tiene una relación fuerte con esta ciudadanía, ya que los empleados sienten que la empresa se preocupa por ellos, y tienden a corresponder de igual manera (Cetin *et al.*, [28]), la ciudadanía organizacional incluye comportamientos que son consecuencia del compromiso organizacional (Toro, [3]), siendo el afectivo el que influye positivamente en ella (Odoardi *et al.*, [29]).

**Orientación al aprendizaje.** El conocimiento representa un activo estratégico, una ventaja competitiva (Tormo & Osca, [30]), una organización está orientada al aprendizaje, y requiere llevar a cabo actividades que agreguen y den uso al conocimiento, potenciando la competitividad; el compromiso organizacional impacta esa orientación al aprendizaje (Martínez Serna *et al.*, [31]); la forma en que las empresas pueden darle continuidad a éste es mediante los empleados comprometidos y que permanecen en la empresa, promoviendo la memoria organizacional, transformando la información para la solución de problemas y convirtiendo la innovación en conocimiento (Martínez Serna *et al.*, [31]). Los empleados que se sienten apoyados tienen más intención de compartir el conocimiento, es decir la percepción de apoyo genera compromiso, y éste a su vez promueve la intención de compartir el conocimiento (Tormo & Osca, [30]). En base a lo anterior el compromiso organizacional se convierte en un predecesor importante de la orientación al aprendizaje (Martínez Serna *et al.*, [31]).

**Innovación.** Otro aspecto importante que las empresas buscan promover es la innovación, sin embargo, el compromiso organizacional no tiene impacto en la innovación, al menos en las PYMES (Martínez Serna *et al.*, [31]). Los altos niveles de compromiso limitan la creatividad y crean resistencia al cambio, pues generan la predisposición a seguir estándares (Randall, [20]), esto debido al fenómeno de la “persistencia en la acción fallida”, repitiendo la misma acción esperando mejores

resultados (Arias & Sosa, [15]); mientras que los niveles bajos de compromiso incentivan la innovación (Randall, [20]) propiciando que los empleados puedan expresar fácilmente su inconformidad y presentar propuestas (Odoardi *et al.*, [29]). Sin embargo, el compromiso organizacional contribuye a la producción de productos y servicios de calidad, significando que existe la posibilidad de que los empleados comprometidos participen más en las iniciativas de innovación, pues conservan la motivación en su puesto actual, se preocupan por su buen desempeño, y saben que la creatividad puede ser una llave para obtener aumentos y mejores puestos (Martínez Serna *et al.*, [31]), asumen su responsabilidad en el trabajo y sienten que así contribuyen al éxito de la empresa, ligándose emocionalmente a ella (Krajcsák & Kozák, [23]), entonces la relación entre el compromiso, principalmente el afectivo, y la innovación es inconsistente, pues los motivadores afectivos producen efectos en la participación de los empleados en las acciones innovadoras y eso provoca incremento en la creatividad, paradójicamente estos mismos empleados sienten miedo de las consecuencias desfavorables que pueda traer la innovación, pues son cuidadosos seguidores de las políticas, estándares y regulaciones que operan en ella, y son los líderes quienes en este punto modelan esta relación, permitiendo que la combinación de altos niveles de compromiso afectivo, con liderazgo participativo creen condiciones potenciales para la innovación (Rego & Leal, [26]).

**Permanencia en la empresa.** Es la primera preocupación de los estudiosos y empresarios, partiendo de la idea de que empleados comprometidos permanecen en la empresa, la intención de abandono, es el resultado del compromiso organizacional y depende de éste (Báez Santana *et al.*, [1]). La evidencia muestra que la permanencia en el empleo se logra mediante el compromiso de los empleados (Mañas *et al.*, [13]); los colaboradores comprometidos representan un recurso vital para la organización y tienen más probabilidades de permanecer en ella (Báez Santana *et al.*, [1]), mejorando así el servicio que proporcionan a los clientes, debido al conocimiento que representa la antigüedad en el puesto (Villalba Moreno, [4]), como consecuencia el interés en el compromiso organizacional dado que contribuye, en sus formas afectivo y de continuidad a la reducción de rotación de personal (Betanzos Díaz & Paz Rodríguez, [5]).

**Desempeño:** Una de las preocupaciones de la gerencia es que sus empleados tengan mejor desempeño (Llapa *et al.*, [17]), teniendo alto compromiso, se involucran en los objetivos de la organización y lo mejoran, promoviendo esta conducta en sus compañeros y en toda la organización (Tormo & Osca, [30]). Ahora bien, un buen desempeño en el trabajo produce que el empleador se preocupe más por sus empleados, y éstos lo perciben, entonces el compromiso también se eleva (Cernas Ortiz *et al.*, [14]), es una relación recíproca y bilateral; resultando que una de las características que más influye en el desempeño es el compromiso organizacional (Lupano Perugini & Castro Solano, [32]), impactando en el negocio al producir un comportamiento de interés y esfuerzo en el logro de objetivos de la organización (Martínez Serna *et al.*, [31]). Cada tipo de

compromiso se puede producir diferentes efectos en el desempeño, siendo el afectivo el que produce que las personas se esfuercen en su desempeño (Toro, [3], Rego & Leal, [26]).

**Inteligencia emocional:** Los 3 tipos de compromiso: afectivo, normativo y de continuidad afectan positivamente la inteligencia emocional, pues entender los objetivos organizacionales y apropiárselos, requiere de altos niveles de ésta (Abbas & Ahmad, [6]). El compromiso organizacional es un predictor de ella, ya que los empleados comprometidos, son más propensos a soportar situaciones estresantes, el afectivo influye en ella, pero lo hace en forma inversa, es decir a mayor compromiso afectivo, menor control de las emociones, mientras el normativo la promueve (Salvador Ferrer, [33]).

**Profesionalismo.** La realización de una profesión en un ambiente en que se les valore y se cubran sus necesidades, produce lealtad de estos empleados, además de compromiso con la organización, éstos deben comprometerse con su profesión, así pues el compromiso organizacional ayuda a que se identifiquen mejor con sus roles, se sientan más motivados y más involucrados en su trabajo, (Llapa *et al.*, [17]); así presentarán compromiso afectivo (Abbas & Ahmad, [6]), mismo que es fundamental para la inmersión del individuo en el desarrollo de la profesión, conciliando los objetivos, expectativas e intereses empleado-empresa, generando eficacia y eficiencia en los trabajadores (Llapa *et al.*, [8]).

**Manejo del estrés.** En principio, se podría considerar que “trabajar bajo presión” no es una situación óptima ni favorable para producir compromiso organizacional, sin embargo, los empleados no quieren un trabajo aburrido, de ahí que este factor adquiera importancia, y se convierte en un impulsor aquel. El trabajo monótono desincentiva el compromiso, un trabajo activo con un poco de presión es requerimiento para generarlo (Mañas *et al.*, [13]). Adicionalmente el compromiso organizacional actúa como un moderador del estrés, pues las personas altamente comprometidas, poseen mayor seguridad y sentido de pertenencia, lo que les ayuda a darle sentido a las situaciones estresantes y a disminuir la ansiedad que producen; preocupándose por resolver los problemas de la empresa y controlando sus reacciones (Glazer & Kruse, [34]). El compromiso puede crear múltiples beneficios para salud, pero a su vez incrementa el estrés, relacionándose positivamente con el compromiso de continuidad y con el normativo (Dávila & Jiménez [16]).

## Resultados y Discusión

Una vez realizado el análisis objeto del presente, se obtiene que definitivamente existen una serie de variables antecesoras del compromiso organizacional, y pueden clasificarse en manipulables o no manipulables por la organización, entendiéndose por manipulables aquellas en que la empresa puede realizar acciones específicas para su creación, impulso o desaliento, y por no manipulables aquellas que se presentan en la organización y sus miembros de forma hasta cierto punto espontánea,

pero que no pueden ser controladas, al menos no desde el punto de vista ético, por la empresa.

Entre los antecedentes manipulables se incluyen: formación y desarrollo, la satisfacción en el trabajo, satisfacción por la vida, bienestar psicológico, liderazgo, confianza, promoción de personal, cultura organizacional, clima laboral, oportunismo, dependencia, y empoderamiento. Cabe mencionar que el grado y tipo de compromiso que fomenta cada una de ellas puede variar y producir efectos positivos o negativos en éste. El impacto en la creación, incremento o disminución del compromiso también se relaciona con el número de variables que se están impulsando, pues si bien algunas de ellas pueden tener efectos claramente identificables en el compromiso organizacional, otras como el oportunismo o la evitación del mismo, pueden actuar de una forma no claramente visible y estar siendo escondidas en su efecto por otras dimensiones o bien por otro tipo de compromiso que está siendo promovido o evitado por otra u otras variables.

Entre los antecedentes del compromiso organizacional se identifican variables como género, edad, antigüedad en el empleo, tamaño de la empresa, formación académica y/o jerarquía, reconociendo que también tienen efectos sobre éste, en sus diversos tipos, pero que son mucho más complejas de manejar por las organizaciones, dado que su origen no depende exclusivamente de ellas.

Por último, y dado lo que más ocupa a las organizaciones conocer, son las consecuencias o efectos que el compromiso organizacional, entre las que se identificaron: implicación en el puesto, *engagement*, ciudadanía organizacional, orientación al aprendizaje, desempeño, innovación, inteligencia emocional, profesionalismo y manejo del estrés. Cabe recalcar, que tal como se mencionó previamente, no todos los efectos del compromiso organizacional son positivos, aunque lo sea la mayoría, y puntualizar que cada tipo abona de diferente manera a cada variable. Así pues, la consecuencia en la innovación por ejemplo puede parecer negativa, más sin embargo existen otras variables como el liderazgo, que bien dirigido, puede reducir este.



**Figura 1.**  
Antecedentes y consecuencias por tipo de compromiso.

Derivado del análisis anterior se obtiene el resultado de la Figura 1, en la que podemos ver que existen antecedentes que provocan uno o varios tipos de compromiso, y que cada tipo de compromiso puede producir diferentes consecuencias para la organización; siendo el compromiso afectivo el que presenta mayor cantidad de antecedentes, entre los que podemos citar: satisfacción en el trabajo, satisfacción por la vida, bienestar psicológico, cultura y clima organizacional, oportunismo y empoderamiento; y generando mayor número de beneficios propiciando la creación de todos los conceptos aquí clasificados como consecuencias del compromiso organizacional, con excepción de manejo del estrés e inteligencia emocional, a la cual afecta negativamente (Salvador Ferrer, [33]).

## Conclusiones

El compromiso debe ser bidireccional de tal modo que se manifieste la preocupación de empleados y empresa por ser más leales, cumplir los objetivos y tener una relación fructífera para ambas partes (Abbas & Ahmad, [6]). Las organizaciones se preocupan por la creación de compromiso organizacional dados los beneficios que se pueden obtener derivados de éste.

Después del análisis de las diferentes variables y su impacto en el compromiso organizacional, sin duda se puede decir que las empresas mediante diversas acciones, principalmente dirigidas por sus líderes y por sus departamentos de capital humano, pueden contribuir a la creación, crecimiento o decremento de los niveles de compromiso en sus miembros, preocupándose por humanizar a las organizaciones y crear políticas que tiendan al desarrollo de los individuos y su calidad de vida, provocando una identificación y lazo que los una a la empresa (Polo Vargas *et al.*, [11], Mañas *et al.*, [13], Salvador Ferrer, [33]), generando percepciones, reacciones, actitudes y comportamientos positivos, que pueden traducirse en un beneficio económico para la empresa (Arias & Sosa, [15]), pues existe multitud de organizaciones que suelen tomar decisiones sin tener en cuenta el efecto que éstas significan en el personal y en el compromiso hacia la organización, debido al desconocimiento del efecto de éste y a la falta de identificación de las variables que lo afectan; y los empleados comprometidos representan una ventaja para la empresa, ya que generan conocimientos, habilidades y/o capital (Arias & Sosa, [15]).

Es evidente la necesidad del empresario de contar con personal con alto compromiso, de tal manera que se logre el cumplimiento de las metas planteadas y se dé solución a los problemas que se presentan en la organización (Báez Santana *et al.*, [1], Betanazos Díaz & Paz Rodríguez, [5]) ; para eso es necesario conocer el grado de compromiso de sus miembros así como los medios de que la empresa puede disponer para incrementarlo, de acuerdo al tipo de compromiso que se pretenda desarrollar (Arias & Sosa, [15], Abbas & Ahmad, [6]).

Una vez realizado el análisis objeto del presente, se puede concluir que la empresa debe aprovechar aquellas variables manipulables y buscar mediante ellas crear el compromiso, en sus diversas modalidades y grados acordes al fin que se persiga, mientras que en las no manipulables se recomienda que, una vez conscientes de sus efectos, se diseñen planes de acción, con el fin de maximizar o minimizar sus efectos

Algunas consecuencias, como el manejo del estrés por ejemplo, parecieran beneficiar más al empleado que a la organización, pero desde cierta perspectiva, se vuelven parte de un ciclo, pues un mejor manejo del estrés puede significar bienestar psicológico y a su vez abonar a la creación de compromiso organizacional, existen otras variables con efectos similares como son el *engagement*, el liderazgo, etc., pudiendo suponer que el compromiso organizacional es un constructo tan complejo, que si bien tiene algunas variables que lo promueven, existen también consecuencias del mismo, que provocan ciclos, es decir que promueven a los antecedentes del mismo.

Este trabajo explica el comportamiento del compromiso organizacional, más sin embargo el alcance del mismo provoca que muchas variables estudiadas y por estudiar, no han podido incluirse, se espera que puedan realizarse estudios posteriores que claramente identifiquen los factores a promover para lograr los niveles deseados de compromiso y obtener los beneficios esperados, tanto para ellas como para sus miembros.

## Referencias

- [1] Báez Santana, R. A., Zayas-Agüero, P. M., Velázquez-Zaldívar, R., & Lao-León, Y. O. (2019). Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas. *Ingeniería Industrial*, XL (1), 14-23.
- [2] Betanzos Díaz, N., Andrade Palos, P., & Paz Rodríguez, F. (2006). Compromiso Organizacional en una muestra de Trabajadores Mexicanos. (C. O. Madrid, Ed.) *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22 (1), 25-43.
- [3] Toro Álvarez, F. (1998). Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14 (3), 333-344.
- [4] Villalba Moreno, O. (2001). Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo. (C. L. Bogotá, Ed.) *Revista Latinoamericana de Administración*, 2001(26), 5-17.
- [5] Betanzos Díaz, N., & Paz Rodríguez, F. (2007, Diciembre). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de la psicología*, 23(2), 207-215.
- [6] Abbas, Q., & Ahmad, S. J. (2019). Reliability and Validity Estimation of Urdu Version of Organizational Commitment Questionnaire-Revised. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 34(2), 255-276.
- [7] Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 272-274.
- [8] Llapa Rodríguez, E., Trevizan, M., Shinyashiki Tadeu, G., & Costa Mendes, I. (2008, Octubre). Interface entre el Compromiso Profesional y Organizacional: Recursos Humanos en el Sector. *Enfermería Global*, 7(3), 1-8
- [9] Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, (1)1, 61-98.
- [10] Grueso Hinestroza, M. P. (2010). Implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con la cultura y el compromiso con la organización. *Innovar Journal*, 20(36), 79-90.
- [11] Polo Vargas, J. D., Fernández-Ríos, M., Bargsted, M., & Ferguson Fama, L. (2017). The relationship between organizational commitment and life satisfaction: The mediation of employee engagement. *Universia Business Review*, 2017(54), 110-145.
- [12] Sánchez, J. C., Lanero, A., Yurrebaso, A., & Tejero, B. (2007). Cultura y desfases culturales de los equipos de trabajo: implicaciones para el compromiso organizacional. *Psicothema*, 19(2), 218-224.
- [13] Mañas Rodríguez, M. Á., Salvador, C., Boada, J., González, E., & Agulló, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, 19(3), 395-400.
- [14] Cernas Ortiz, D. A., Mercado Salgado, P., & León Cázares, F. (2018). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: prueba de equivalencia de medición entre México y Estados Unidos. *Contaduría y Administración*, 63(2), 1-23.

- [15] Arias Galicia, F., & Sosa Varela, D. (2003, Diciembre). El Compromiso Organizacional y su relación con algunos factores demográficos y psicológicos. *Revista de Investigación en Psicología*, 6(2), 13-25).
- [16] Dávila de León, C., & Jiménez García, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 32(2), 272-302.
- [17] Llapa-Rodríguez, E., Trevizan, M., Shinyashiki, T., & Mendes Costa, I. (2009). Compromiso Organizacional y Profesional del Equipo de Salud. *Enfermería Global*, 8(3), 1-24.
- [18] Jiménez Figueroa, A. E., Acevedo Olea, D., Salgado Concha, A. L., & Moyano Díaz, E. (2009). Cultura trabajo- familia y compromiso organizacional en empresa de servicios. (U. E. Maringá, Ed.) *Psicología em Estudo*, 14(4), 729-738.
- [19] Ríos Manríquez, M., Téllez Ramírez, M. d., & Ferrer Guerra, J. (2010, mayo- agosto). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. (U.N. México, Ed.) *Contaduría y Administración* 2010(231), 103-125.
- [20] Randall, D. M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- [21] Arciniega, L. M., & González, L. (2006). What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment? (F. I. Aprendizaje, Ed.) *Revista de Psicología Social*, 21(1), 35-50.
- [22] Dávila, M. C., & Jiménez, G. (2012). El papel de los valores en la predicción del compromiso organizacional y del comportamiento de ciudadanía organizacional. *Anuario de Psicología*, 42(1), 51-64.
- [23] Krajcsák, Z., & Kozák, A. (2018). The impact of labor shortage on the employee commitment. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 28(3), 1-8.
- [24] Meyer, P., & Allen, N. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research and practice. *London: Sage*
- [25] San Martín Gutiérrez, S. (2013). La confianza, la satisfacción, las normas relacionales, el oportunismo y la dependencia como antecedentes del compromiso organizacional del trabajador. *Contaduría y Administración*, 58(2), 11-38.
- [26] Rego, A., & Leal, S. (2010). How the Perceptions of Five Dimensions of Corporate Citizenship and Their Inter-Inconsistencies Predict Affective Commitment. *Journal of Business Ethics*, 94(107), 107-127.
- [27] Hammer, T. H., & Ariel, A. (2005). The Impact of Unions on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover. *Journal of Labor Research*, 26(2), 241-266.
- [28] Cetin, S., Gürbüz, S., & Sert, M. (2015). A Meta-analysis of the Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior: Test of Potential Moderator Variable. *Employ Respons Rights J*, (2015) 27, 281-303.
- [29] Odoardi, C., Battistelli, A., Montani, F., & Peiró, J. M. (2019). Affective Commitment, Participative Leadership, and Employee Innovation: A Multilevel Investigation. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(2), 103-113.

- [30] Tormo Carbó, G., & Osca Segovia, A. (2011). Antecedentes Organizacionales y Personales de las Intenciones de Compartir Conocimiento: Apoyo, Clima y Compromiso con la Organización. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(3), 213-226.
- [31] Martínez Serna, M. d., Vega Martínez, J. E., & Eternod Domenechb, V. (2018). The influence of organizational commitment and learning orientation on innovation in SMEs. *Contaduría y Administración*, 63(3), 1-19.
- [32] Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2018). Influencia de virtudes organizacionales sobre satisfacción, compromiso y performance laboral en organizaciones argentinas. *Interdisciplinaria*, 35(1), 171-188
- [33] Salvador Ferrer, C. M. (2012). El compromiso organizacional como predictor de la inteligencia emocional. *Interamerican Journal of Psychology*, 46(2), 255-260.
- [34] Glazer, S., & Kruse, B. (2008). The Role of Organizational Commitment in Occupational Stress Models. *International Journal of Stress Management*, 15(4), 329-344.