

## El compromiso organizacional y su relación con el intercambio líder-empleado y la satisfacción laboral

**Raul Bohrt**

*Doctor en Psicología Social. Profesor titular de Psicología Organizacional en la Universidad Católica Boliviana, campus La Paz. Coordinador nacional de Recursos Humanos de la UCB (Bolivia).*

**Francisco Díaz Bretones**

*Doctor en Psicología Social. Profesor titular en la Universidad de Granada (España).*

Este trabajo ha sido finalista en el **Premio Estudios Financieros 2017** en la modalidad de **Recursos Humanos**. El jurado ha estado compuesto por: don Manuel FERNÁNDEZ RÍOS, don Luis José AMIGO GÓMEZ, don Jerónimo CORRAL GENICIO, don José Luis RISCO ROJAS y don Miguel Ángel SASTRE CASTILLO. Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

---

### EXTRACTO

El compromiso organizacional es una de las actitudes en el trabajo más importantes, de manera que su valor condiciona y está relacionado directamente con los resultados organizacionales. Pero el compromiso se ve afectado, asimismo, por otras variables antecedentes que modulan su intensidad. Así, en nuestro estudio, pretendemos ver la influencia en concreto de dos de ellas: la relación y distancia entre el empleado y su supervisor, así como la satisfacción laboral. Para ello, tras una revisión de la literatura del modelo tridimensional de compromiso, así como de los constructos satisfacción laboral y el modelo L-MX de relación supervisor-empleado, llevamos a cabo un estudio transversal en una muestra de 353 trabajadores de dos fábricas manufactureras bolivianas. En el estudio se aplicaron el cuestionario de compromiso con la organización, la escala de calidad de supervisión y el cuestionario de satisfacción laboral general, los cuales obtuvieron buenas puntuaciones psicométricas. De los resultados obtenidos, pudimos comprobar nuestro modelo propuesto. Esto es, de una parte, la influencia de la satisfacción sobre el compromiso afectivo y normativo, especialmente de tipo intrínseco, aunque no hubo influencia sobre el compromiso de continuación. Asimismo, también observamos como los empleados que tenían una buena y cercana relación con sus supervisores desarrollaban una mayor satisfacción (especialmente extrínseca) y compromiso. Estos resultados nos animan a seguir investigando en los antecedentes del compromiso y, especialmente, en otras muestras nacionales e latinoamericanas.

**Palabras clave:** satisfacción laboral; intercambio líder seguidor (L-MX); compromiso organizacional.

---

*Fecha de entrada: 03-05-2017 / Fecha de aceptación: 04-07-2017*

## Organizational commitment and its relationship with leader-member exchange and job satisfaction

Raul Bohrt

Francisco Díaz Bretones

---

### ABSTRACT

Organizational commitment is one of the most important attitudes at work since its value influences and is directly related to organizational outcomes. However, commitment is also affected by other preceding variables that modulates its intensity. Thus, in our study, we intend to observe the influence of two of them specifically: the relationship and distance between employee and supervisor as well as job satisfaction. To that end, after a literature review of the three-dimensional model of commitment, the job satisfaction constructs and the Leader-Employee Exchange (L-MX) model on the supervisor-employee relationship, we carried out a cross-sectional study in a sample of 353 workers from two Bolivian manufacturing factories. In the study we applied the organizational commitment questionnaire, the supervision quality scale and the overall job satisfaction questionnaire, which obtained good psychometric scores. From the obtained results, we were able to verify our proposed model, that is, on the one hand, the influence of job satisfaction on affective and normative commitment, mainly of the intrinsic type, although there was no influence on continuance commitment. In addition, we also observed that employees who had a good and close relationship with their supervisors developed greater satisfaction (mainly extrinsic) and commitment. These results encourage more research on the antecedents of commitment and specially in other national and Latin American samples.

**Keywords:** job satisfaction; leader-member exchange (L-MX); leadership; organizational commitment.

---

---

## Sumario

### 1. Introducción

1.1. El compromiso organizacional

1.2. La satisfacción laboral

1.3. La relación supervisor-supervisado en la organización

### 2. Metodología

2.1. Muestra

2.2. Instrumentos

### 3. Resultados

### 4. Conclusiones

### Referencias bibliográficas

#### Cómo citar este estudio:

Bohrt, R. y Díaz Bretones, F. (2018). El compromiso organizacional y su relación con el intercambio líder-empleado y la satisfacción laboral. *RTSS.CEF*, 419, 187-212.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, con sus luces y sombras, son un emblema de esta época de modernidad y posmodernidad. No hay manera de entender el salto evolutivo de las sociedades en los últimos dos siglos sin considerar como actores centrales a los grupos de personas organizadas alrededor del trabajo, sea que se presenten en ámbito estatal o privado, actúen en la producción de bienes o la prestación de servicios, y tengan o no fines de lucro.

En cuanto los conceptos también se gestan en un ámbito socio-histórico concreto, corresponde contextualizar aquellos que atañen a las organizaciones. Las crisis, más allá de haber hecho evidentes profundas debilidades en los modelos económicos y financieros dominantes, han determinado cambios en el mercado laboral, en las relaciones empresa-trabajador, en las expectativas de los colaboradores hacia las organizaciones en general y en la dinámica interna de la administración de las personas empleadas. Nuestras sociedades están viviendo periodos de transición y redefinición, cambios que afectan también los constructos psicosociales que nos ocupan: el compromiso y la satisfacción en la organización.

Veinte años atrás, Meyer y Allen (1997) afirmaron que el compromiso no pasaría de moda, que la lealtad en la organización de ninguna manera quedaría en desuso, que continuaría siendo uno de los grandes motores del éxito de los negocios y de las instituciones, esgrimiendo como sustento tres razones: primero, que las organizaciones –aunque podrían transformarse en horizontales, matriciales, autogestionadas, virtuales, facultadas o verticalmente integradas– no iban a desaparecer en tanto existiesen grupos de personas interactuando para alcanzar objetivos compartidos. Además, indicaron que, en la medida que las organizaciones se tornaban más pequeñas y los puestos de trabajo se hacían más flexibles, las personas que quedaban en la organización se volvían más importantes, y afirmaban: «una vez que la gordura se ha ido, queda el corazón, el cerebro y el músculo de la organización» (Meyer y Allen, 1997, p. 5) resaltando la relevancia de retener el talento. En tercer lugar, afirmaron que el compromiso era algo que se desarrollaba de manera natural en los individuos. Aseveraron que existían razones para creer que las personas necesitaban comprometerse con algo, que si el empleado no generaba lazos con la organización en la que trabajaba, o si disminuía severamente su compromiso con ella, acabaría canalizando esa necesidad en otra dirección.

### 1.1. EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Tratar el compromiso en la organización es responder preguntas relativas a la relación de los empleados con su entorno de trabajo. Cuestiones sobre: el modo en el que establecen esos vínculos;

la manera en la que ellos influyen en el comportamiento, en su bienestar y satisfacción, y la forma en la que contribuyen a la efectividad en la organización. Durante los últimos cincuenta años, los estudiosos del comportamiento en la organización han dedicado cada vez más atención al compromiso y la satisfacción, en sus múltiples facetas, variadas expresiones y diversas conexiones.

Meyer y Allen (1997) señalaron que entre las definiciones mayoritariamente empleadas existía coincidencia respecto a que el compromiso organizacional es un «estado psicológico» que: i) caracterizaba la relación del empleado con la organización, y ii) tenía implicaciones respecto a la decisión de continuar siendo miembro de dicha organización.

Un análisis exhaustivo de las definiciones permitieron a estos autores reconocer tres componentes constituyentes del compromiso: uno, orientado a la identificación afectiva hacia la organización (compromiso afectivo); otro componente asociado a los costos (personales y económicos) asociados con dejar la organización (compromiso de continuidad), y un tercero que hacía referencia a una obligación moral de permanecer en la organización (compromiso normativo), proponiendo, a partir de este análisis, el modelo de los tres componentes. Para los autores, es más apropiado considerar los tres elementos como «componentes» del compromiso que como «tipos o clases» porque en la relación del empleado con la organización pueden reflejarse diferentes grados de los tres.

Cuando el componente afectivo está presente, este implica la identificación y el apego emocional de la persona hacia la organización. La persona posee sentimientos positivos hacia la empresa, declara públicamente con orgullo compartir valores, ser miembro y el hecho de trabajar en la misma es parte positiva del concepto de sí mismo. El colaborador permanece en la organización porque «quiere» hacerlo, haciendo referencia a sus connotaciones afectivas y volitivas.

En diversos estudios se ha demostrado que el compromiso afectivo de los colaboradores tiende a aumentar en la medida en que estos experimentan mayor autonomía, responsabilidad y empoderamiento (Bretones y Jáimez, 2011) y sienten que su trabajo tiene sentido y significado (Brimeyer, Perrucci y MacDermid, 2010). Por su parte, Loi, Lai y Lam (2012) encontraron que la relación supervisor-subordinado basada en el compromiso afectivo era más fuerte cuando la percepción de distancia del poder era menor. Normalmente, los colaboradores con un alto compromiso afectivo tienden a manifestar buena predisposición a los cambios de la organización, se implican en ellos y están dispuestos a trabajar más de lo establecido cuando es necesario, sin que se lo demanden explícitamente (Butts, Vandenberg, DeJoy, Schaffer y Wilson, 2009).

Con respecto al compromiso de continuación, este hace referencia a la ligazón que el empleado tiene con su organización basándose en la percepción de los costos o sacrificio de los beneficios actuales o futuros que acarrearía dejarla (altos o desfavorables), concibiendo así la conveniencia de permanecer en la organización. Cuentan en estas percepciones los costes probables implicados en el hipotético abandono de la institución sobre la base de las inversiones (apuestas) realizadas por la persona en la organización en el pasado. También influye la dificultad real o percibida de encontrar otro trabajo con similares ventajas y beneficios.

El compromiso de continuación revela un apego de carácter material y psicológico que el colaborador tiene con la empresa. Con el tiempo, el empleado percibe que ha realizado «inversiones» en la organización, las cuales espera que, en un futuro, le produzcan algún beneficio. Estas inversiones pueden ser de índole material o monetaria (por ejemplo, antigüedad para hacerse acreedor de beneficios sociales, acumulación de algún bono de desvinculación o de derechos para acceder a los seguros de desempleo) o intangibles (como el estatus y reconocimiento que se va construyendo en la empresa) y que liquidaría o perdería si se fuera. Es decir, el colaborador está vinculado con la empresa porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo en ella y dejarla significaría perder todo lo invertido. El colaborador permanecerá vinculado a la organización porque «tiene» que cultivar, cuidar y hacer medrar sus «inversiones»; por ello, le conviene permanecer.

Además de estas variables individuales, el compromiso de continuación está influido por la jerarquía en la organización, por el marco regulatorio que se aplica a las desvinculaciones o por los programas de participación de los empleados en los beneficios o en el reparto de acciones. Las políticas de ascensos y transferencias, en especial aquellas que establecen determinados plazos de antigüedad para acceder a ciertos privilegios, juegan un papel importante en la acumulación del monto simbólico de la apuesta. Aquel colaborador que mantiene un alto compromiso de continuación y que en los otros dos tipos obtiene un nivel bajo o moderado tiende a manifestar estabilidad laboral, la cual resulta ser puramente situacional. Más aún, su esfuerzo, dedicación y entrega al trabajo radicará en alcanzar solamente los niveles o estándares mínimos aceptables, o bien, estar a la espera de una mejora en las oportunidades externas para dejar la empresa (Boezeman y Ellemers, 2008).

Por último, el compromiso normativo hará referencia al apego del empleado con la institución basado en un sentido de lealtad y expresado en sentimientos de obligación de perdurar en la organización para cumplir con un deber. Esta obligación vendrá determinada por una obligación moral de permanecer que surge de la percepción de haber recibido algún beneficio, oportunidad, ventaja o concesión de la organización, o a los sentimientos imperativos de quedarse en la empresa debido a que las normas y los valores personales o grupales indican que la lealtad es deseable y que todos los individuos deben ser fieles a la empresa con la cual se emplearon y servir tanto tiempo como sea necesario o posible. En este caso, el individuo concibe la obligación moral de continuar en su empresa porque experimenta una sensación de deuda hacia su compañía por haber recibido alguna oportunidad o recompensa que fue muy valorada por él mismo.

Un aspecto relacionado con el compromiso normativo es que se muestra asociado con la «ciudadanía en la organización» que se expresa en diversos tipos de conducta prosocial. Las conductas de ciudadanía en la organización son aquellas que, siendo voluntarias, no están sostenidas por el sistema formal de responsabilidades, compensaciones y beneficios del puesto de trabajo. Cuanto más alto sea el compromiso normativo del individuo, mayor será su disposición a hacer lo que es bueno para la empresa y mayor su deseo de realizar sacrificios por la organización que le acoge, aunque implique un coste personal.

Una de las razones fundamentales para que el compromiso en la organización sea una preocupación entre los gerentes y los especialistas de recursos humanos es que la investigación ha demostrado que –su ausencia– suele ser un predictor de la rotación de personal así como del

absentismo (Mowday, Porter, y Steers, 2013). El incremento en la intención de abandonar y sus consecuencias en el individuo y en la empresa deben constituir una señal de alerta para las organizaciones, ya que, en tanto sea posible anticipar o predecir la desvinculación voluntaria, podrán tomarse acciones para evitar la pérdida de talento. Además, existe evidencia de que las organizaciones cuyos integrantes poseen grados altos de compromiso son aquellas que registran mayores niveles de desempeño y productividad (Khan, Ziauddin y Ramay, 2010).

Una mirada rápida a la literatura generada los últimos años muestra que las más recientes investigaciones exploran áreas novedosas –insuficientemente estudiadas hasta ahora– como los efectos de la relación empleado-líder en el compromiso con la organización (Rosa y Carmona, 2010); las interacciones entre el compromiso en la organización, la satisfacción laboral y el síndrome de *burnout* (Fuentes, 2013); el ajuste entre la persona, el supervisor y la organización (Van Vianen, Shen y Chuang, 2011); la influencia del liderazgo y la supervisión (Loi, Lai y Lam, 2012).

## 1.2. LA SATISFACCIÓN LABORAL

Como señalamos inicialmente, el constructo compromiso organizativo se asocia con diversas variables subjetivas del individuo; entre otras, la satisfacción en el trabajo.

Se entiende como satisfacción laboral el grado en el que un empleado manifiesta valoración positiva respecto a su posición en el trabajo (Currivan, 1999), emocionalmente placentero, resultante de la evaluación que realiza la persona de su rol y experiencia laboral general (Huang y Hsiao, 2007) y que está constituida principalmente por componentes cognitivos y afectivos; estos últimos, claves para entender el bienestar del trabajador (Fisher, 2010).

Para Dormann y Zapf (2001), la satisfacción laboral es uno de los conceptos más y mejor estudiados en la psicología laboral por, al menos, dos razones: i) es relevante para evaluar las condiciones subjetivas del trabajo, entre ellas: la responsabilidad asignada, la variedad de las tareas o los requerimientos de comunicación satisfechos; y ii) es también importante para explicar conductas de absentismo, inestabilidad, ineficiencia en la organización (contraproduktiva) e incluso sabotaje; en este caso, la insatisfacción estaría entre las causales del problema.

Respecto a la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso, Huang y Hsiao (2007), tras comparar diferentes modelos de relación entre la satisfacción laboral y el compromiso, afirmaron que ambas variables tienen efectos sinérgicos y de interacción. En esta misma línea, Mañas, Salvador, Boada, Gonzáles y Agulló (2007) concluyeron que el compromiso influye en el orden de aparición de la satisfacción laboral, la satisfacción por la vida y el bienestar psicológico, y Salehi y Gholtash (2011) establecieron que la satisfacción laboral se reflejaba en el compromiso en la organización y, además, en el comportamiento cívico en la organización. Otros autores concedieron un importante rol mediador o facilitador de la influencia de la satisfacción laboral sobre otras variables (como, por ejemplo, la edad, las expectativas previas al empleo, las características percibidas del puesto o el estilo de liderazgo) al compromiso (Bohrt, Romero y Bretones, 2014; Bretones y Montalbán, 2004).

Sin embargo, Lok y Crawford (2001) reconocieron que no todos los estudios habían demostrado relaciones claras y significativas y concluyeron que el compromiso y la satisfacción laboral eran variables que se presentaban frecuentemente asociadas, por lo que resultaban, por tanto, constructos muy cercanos.

Por último, hay un elemento del que se ha demostrado su importancia en los niveles de satisfacción y es la relación del empleado con su supervisor. Así, Li, Liang y Crant (2010) reconocen que la calidad de la relación con el supervisor está fuertemente asociada con la satisfacción en el trabajo.

### 1.3. LA RELACIÓN SUPERVISOR-SUPERVISADO EN LA ORGANIZACIÓN

La organización, en cuanto escenario político de intercambio, es un espacio en el que se establecen de manera efectiva y sistemática relaciones de poder. Sánchez Santa-Bárbara (2008) sostiene que, cuando se hace referencia al ejercicio del poder en un contexto del liderazgo y sus complejidades, el factor coercitivo cede paso al persuasivo y se entra en un ámbito de intercambio, de cooperación y coordinación, además de mutua influencia.

Esto es especialmente relevante, ya que el compromiso de los supervisores hacia las personas debería despertar mayor adhesión en los colaboradores. En este sentido, los líderes desempeñan un papel fundamental en las percepciones que los empleados desarrollan respecto a la organización.

Teniendo en mente esta idea, los modelos de liderazgo basados en la relación líder-miembro L-MX son empleados cada vez con más frecuencia para comprender la influencia de los líderes sobre el compromiso organizacional de sus empleados (Wallace, De Chernatony y Buil, 2013).

El líder resulta ser el punto de unión entre el empleado y la organización, pieza clave tanto para la evaluación del rendimiento como para el reparto de responsabilidades y la asignación de recursos para su desarrollo (Rosa y Carmona, 2010), de manera que el supervisor se convierte en el gestor directo de dos elementos clave para el compromiso. Landry, Panaccio y Vandenberghe (2010) remarcan dicha influencia del supervisor mediante dos afirmaciones: i) que él –en cuanto persona concreta y cercana– representa mejor la imagen de la organización dejando de ser un ente abstracto, y ii) que el marco de relaciones interpersonales diádicas que se establece entre supervisor y supervisado resulta en una experiencia concreta del compromiso para ambos «socios» de la relación. Los autores profundizan en su propuesta sosteniendo que un nivel pobre de compromiso afectivo sería un excelente indicador de la intención de solicitar un cambio de supervisor y que una apropiada relación se traduciría en ambiente propicio para la generación de ligaduras en el trabajo. Se trata entonces de un conjunto que integra la calidad de la relación, el estilo de ejercer el poder y la percepción de justicia en el trato.

Sobre la calidad de la relación, las investigaciones desarrolladas por Van Vianen, Shen y Chuang (2011) demostraron que los empleados que mantienen relaciones de calidad con sus jefes obtienen mayores niveles de rendimiento, de satisfacción y de compromiso, desarrollan compor-

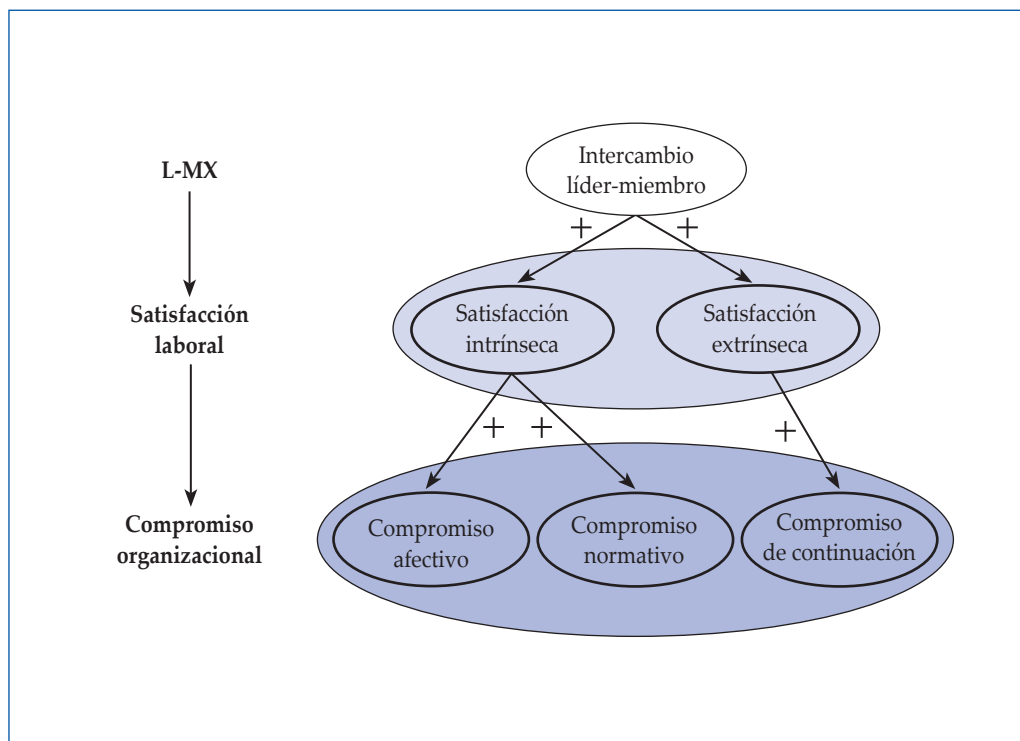


tamiento ciudadano en la organización, más allá de las obligaciones estrictas del puesto, y tienen menos intención de abandonar la organización. En este sentido, Stinglhamber y Vandenberghe (2003) concluyeron que las relaciones de intercambio entre supervisados y supervisores eran muy relevantes; en particular, la conexión entre las tres variables estudiadas: la percepción de apoyo del supervisor, el compromiso afectivo hacia él y los factores intrínsecos de satisfacción laboral, lo que daba como resultado una baja rotación.

De los distintos modelos de estilo de liderazgo asociado al compromiso, Rosa y Carmoña (2010) afirman que el modelo de intercambio líder-miembro (L-MX) es ideal para entender las actitudes y comportamiento de los empleados con la empresa. También más recientemente, Cheng, Lu, Chang y Johnstone (2013) señalaron la importancia que tanto para los estudiosos del comportamiento en la organización como para los profesionales del área de recursos humanos tenía la relación líder-miembro (L-MX) sobre el compromiso de los trabajadores.

Por todo ello, el objetivo de nuestra investigación es comprobar la influencia supervisor-subordinado sobre el compromiso y qué relación juega la satisfacción laboral en dicha relación, tal como se representa en la figura 1.

Figura 1. Modelo propuesto del estudio



## 2. METODOLOGÍA

Para la consecución de nuestro objetivo de estudio, seguimos la siguiente metodología de trabajo.

### 2.1. MUESTRA

El estudio fue realizado entre trabajadores de base y mandos intermedios de dos fábricas en Bolivia.

Los criterios de inclusión para la participación en el estudio fueron: en el caso de las empresas, debían mantener presencia formal en el mercado local y estar registradas y reguladas por las autoridades de fiscalización correspondientes. En el caso de los trabajadores, debían tener un mínimo de cinco años de antigüedad en el puesto y pertenecer a grupos de trabajo identificables y de estructura jerárquica formal.

Se identificaron dos fábricas que cumplieron estos criterios de selección. Una de ellas producía papel kraft y cajas de cartón corrugado, con 109 empleados, con 27 supervisores directos, distribuidos en 19 equipos identificables, asignados en turno único con tres líneas de producción, además de tres unidades de apoyo administrativo, comercial y de control de calidad. La segunda industria realizaba el procesado de productos lácteos, la preparación de helados y bebidas frutadas, con 244 empleados, con 38 supervisores directos distribuidos en tres turnos, operando cuatro líneas de producción, asignados a 35 equipos de trabajo identificables, incluyendo un área de control de gerencia y gestión. Ambas empresas estaban situadas en el parque industrial del municipio de El Alto dentro de la zona metropolitana de La Paz (Bolivia).

Tabla 1. Participantes, grupos de trabajo y supervisores por organización

Organizaciones	Sujetos participantes	Grupos de trabajo	Supervisores
Fábrica K .....	109	19	27
Industria L .....	244	35	38
<b>Total muestra .....</b>	<b>353</b>	<b>54</b>	<b>65</b>

En ambas empresas contamos con la autorización de la Dirección y el Departamento de Recursos Humanos, quienes apoyaron la investigación autorizándonos el acceso a las instalaciones para el trabajo de campo; nos ofrecieron información sobre la forma en la que se estructuraban los equipos de trabajo alrededor de los procesos y las máquinas; nos entregaron listas de personal disponible para la captura de datos, y facilitaron la coordinación con los representantes laborales (sindicatos).

El levantamiento de datos alcanzó al 100% de la población accesible del área de producción de cada una de las organizaciones. Se consideró como población accesible aquella conformada por los empleados que habían superado el periodo legal de prueba de tres meses<sup>1</sup> y que se encontraban asistiendo regularmente a trabajar durante el periodo establecido. Esto excluyó a quienes durante dicho periodo se encontraban gozando de vacaciones programadas o habían recibido una licencia por enfermedad u otra razón.

Participaron, por tanto, en la investigación un total de 353 personas (véase tabla 1), principalmente hombres (solo 2,55% del total fueron mujeres). El promedio de edad del total de la muestra fue de 30 años y 2 meses cumplidos al momento de la obtención de datos, y el de antigüedad se situó en 4 años y 10 meses. Puede afirmarse que se trató con una población de mediana edad –en términos laborales– y con una antigüedad suficiente como para asegurar el dominio de las habilidades relativas a su trabajo. Nótese que la muestra de estudio corresponde mayormente a personas adultas de género masculino, con experiencia de varios años en el mismo entorno laboral. No obstante, también se incluyen participantes suficientemente jóvenes o mayores como para representar la diversidad necesaria, incorporando un amplio rango de antigüedad que agrega variedad de experiencias, tareas y funciones.

## 2.2. INSTRUMENTOS

En el presente estudio se empleó un cuestionario compuesto por tres herramientas de captura de datos: una para valorar el constructo «compromiso en la organización»; otra para determinar la «relación de intercambio supervisor-supervisado», y una tercera, para establecer la «satisfacción laboral». Las características de cada una se describen a continuación:

- **Cuestionario de compromiso con la organización.** La variable se midió empleando el cuestionario desarrollado por Meyer y Allen (1997). El instrumento presenta 27 preguntas que exploraron los 3 componentes del compromiso: afectivo, de continuación y normativo, cada uno de los cuales con 9 afirmaciones (5 de ellas respondían a una polaridad positiva y 4, a la negativa). Las respuestas debían ser dadas en una escala Likert de 7 alternativas de respuesta, cuyas etiquetas de extremos correspondían a «Muy en desacuerdo» (1) y a «Muy de acuerdo» (7). Diversos estudios han mostrado que la escala tiene buenas características psicométricas con coeficientes de confiabilidad alfa de Cronbach para la subescala de «compromiso de continuación» entre 0,69 y 0,84; para el «compromiso normativo» entre 0,65 y 0,83; y para el «compromiso afectivo» entre 0,77 y 0,88 (Fields, 2002).

<sup>1</sup> La Ley general de trabajo en Bolivia establece que los primeros ochenta y nueve días de trabajo se considerarán «de prueba» y que, transcurrido ese plazo, el colaborador automáticamente accede a un contrato de plazo indefinido, con todos los derechos y beneficios laborales. Esta normativa se aplica sin excepción en el caso específico de los obreros fabriles, sindicalizados o no.

- Escala de calidad de la supervisión.** El instrumento fue el *Leader-Member Exchange* (L-MX) desarrollado por Graen y Uhl-Bien (1995) en la versión española de Rosa y Carmona (2010). El cuestionario está compuesto por 7 preguntas que debían ser respondidas en referencia a «Mi inmediato superior» en una escala de Likert de 7 opciones de respuesta. Según Restubog, Bordia, Tang y Krebs (2010), los índices alfa de Cronbach para la escala L-MX en tres diferentes muestras oscilaron entre 0,74 y 0,96.
- Cuestionario de satisfacción laboral general.** El instrumento para valorar la satisfacción laboral utilizado fue el desarrollado por Warr, Cook y Wall (1979) de 15 preguntas que exploraron 2 factores: intrínsecos (7) y extrínsecos (8), todos con polaridad positiva. Las respuestas debían ser completas en una escala Likert 7, cuyas etiquetas de extremos correspondían a «Muy en desacuerdo» (1) y a «Muy de acuerdo» (7). En términos de confiabilidad, diversos estudios ha obtenido buenas medidas de confiabilidad con alfa de Cronbach entre 0,80 y 0,91 (Fields, 2002).

Al iniciar la recopilación grupal de información, se presentaron las instrucciones junto con las declaraciones éticas de la investigación y las recomendaciones para responder los cuestionarios, incluyendo una carátula mediante la cual se recogió la información sociodemográfica y de la organización necesarias para los cruces de variables.

### 3. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de los 353 cuestionarios obtenidos de los empleados de las dos factorías estudiadas.

Con respecto al compromiso organizacional, los datos descriptivos recogidos pueden observarse en la tabla 2.

Tabla 2. Análisis descriptivo de la variable «Compromiso con la organización»

Componentes	Media	D. S.	Mediana	Moda	Máximo	Mínimo
Compromiso afectivo .....	4,64	0,91	4,56	4,33	7,00	1,44
Compromiso de continuación	4,49	0,79	4,44	4,56	6,33	1,89
Compromiso normativo .....	4,61	0,81	4,56	4,33	7,00	1,33

Destaca el valor de la media aritmética que el grupo alcanza en «Compromiso afectivo», seguido por el nivel demostrado en «Compromiso normativo». En ambos casos, el orden de ubicación de los indicadores es similar: el valor promedio se sitúa por encima de las respectivas me-

diana y moda. En el caso del «Compromiso de continuación», la moda se sitúa por encima de la media y la mediana y presenta una desviación típica más baja, denotando menor dispersión de las respuestas (por tanto, mayor uniformidad en el grupo). Adicionalmente, en los componentes afectivo y normativo se reportan respuestas que alcanzan el índice máximo de la escala Likert 7, siendo menos entusiasta la respuesta en el componente de continuación.

En cuanto son importantes las razones aducidas para manifestar compromiso o no hacerlo, con esta finalidad se presentan los tres reactivos en los que se observaron los promedios más elevados y aquellos tres que presentaron los promedios más bajos (véase tabla 3). Las preguntas que recibieron respuestas comparativamente más intensas en la escala de «Compromiso afectivo» se relacionaron con la identificación y la ligazón personal del empleado con la organización y con la imagen simbólica de estar afiliado y asumir los desafíos de la organización como propios.

Tabla 3. Puntuaciones de «Compromiso afectivo» más altas y más bajas por pregunta

N.º pregunta	Enunciado	Promedio	D. S.
<i>Puntajes más altos</i>			
P1	Esta organización significa mucho para mí .....	5,22	1,68
P19	Siento que tengo «bien puesta la camiseta» de esta organización	5,11	1,58
P17	Realmente siento los problemas de esta organización como si fueran míos .....	4,88	1,71
<i>Puntajes más bajos</i>			
P25	No tengo un fuerte sentido de pertenencia hacia esta organización	4,37	1,81
P13	No siempre es necesario «llevar puesta la camiseta» de la organización .....	4,20	1,93
P23	Creo que fácilmente me vincularía a otra organización como lo hice con esta .....	3,70	1,82

Nótese que las preguntas que despertaron reacciones menos entusiastas coincidieron con hacer evidentes las dudas de los empleados respecto a la pertenencia y están formuladas con polaridad negativa.

Respecto al «Compromiso de continuación» (instrumental), destacan por su intensidad las respuestas que hacen referencia a la conexión de las personas con su trabajo en términos de voluntariedad (deseo), necesidad y conveniencia práctica. Estas consideraciones corresponden a una dimensión reconocida en un subcomponente llamado «de alto costo percibido», apreciación que se presenta a tiempo de considerar dejar el empleo y perder beneficios o privilegios.

Tabla 4. Puntuaciones de «Compromiso de continuación» más altas y más bajas por pregunta

N.º pregunta	Enunciado	Promedio	D. S.
<i>Puntajes más altos</i>			
P4	Dejar de trabajar aquí demandaría un considerable sacrificio personal porque perdería los beneficios que tengo .....	5,17	1,65
P20	Para mí, permanecer en esta organización es tanto una necesidad como un deseo .....	5,03	1,54
P14	Quedarme en esta organización es tanto una necesidad como un deseo .....	5,02	1,60
<i>Puntajes más bajos</i>			
P10	No sería muy costoso para mí dejar esta organización en un futuro cercano .....	4,14	1,89
P18	Continúo trabajando en esta organización por la escasez de alternativas disponibles en el mercado .....	3,56	1,76
P24	Consideraría renunciar a mi actual trabajo si se presentase una mejor opción .....	3,31	1,85

Mientras que las respuestas más débiles hacen mayor referencia a la segunda dimensión del subcomponente, que se relaciona con la percepción de falta de oportunidades en el mercado, en la tabla 4 se exponen los resultados señalados.

Como se puede observar, la lealtad hacia la organización es el argumento más recurrido al tiempo de profesar compromiso. Mientras que son los sentimientos asociados con algún grado de culpa (por no cumplir) y la percepción de relaciones inequitativas los factores que disminuyen la intensidad de este tipo de respuestas.

Tabla 5. Puntuaciones de «Compromiso normativo» más altas y más bajas por pregunta

N.º pregunta	Enunciado	Promedio	D. S.
<i>Puntajes más altos</i>			
P2	Aprendí a creer en el valor de ser leal a la organización en la que se trabaja .....	5,43	1,51
.../...			

N.º pregunta	Enunciado	Promedio	D. S.
.../...			
P15	Esta organización merece toda mi lealtad .....	5,26	1,66
P11	No dejaré esta organización ahora porque tengo un sentido de lealtad hacia la gente que trabaja aquí .....	5,19	1,55
	<i>Puntajes más bajos</i>		
P26	Me sentiría culpable si dejara esta organización ahora .....	4,37	1,83
P22	Es insensato «querer ser un empleado incondicional» de la organización en la que se trabaja .....	4,15	1,66
P6	A esta organización le doy más de lo que recibo de ella .....	3,26	1,83

Nótese que, en este caso, las preguntas formuladas con polaridad negativa se encuentran en ambas áreas (puntajes más altos y más bajos) de la tabla, cuestionando el aserto de que los enunciados en negativo tendrían necesariamente un efecto inductor sobre la respuesta.

Las elecciones favorables estuvieron relacionadas con la lealtad y el valor que los participantes otorgan a su relación con la organización (como un todo). De manera adicional, se hizo referencia al reconocimiento de una eventual pérdida de beneficios en caso de abandonar la empresa. La variedad de componentes estuvo presente entre los índices más altos, con predominio normativo.

Al otro extremo de la tabla, las opciones que despertaron reacciones menos entusiastas fueron las que hacían referencia a las pocas oportunidades de empleo en el mercado, a la factibilidad de generar vínculos afectivos nuevamente y a la percepción de mantener intercambios inequitativos con la empresa, elementos que hacen el componente de continuación.

En resumen, como resultado del análisis de las medidas de tendencia central y de dispersión, el componente afectivo destaca en la comparación de los promedios respecto a los otros; las respuestas de compromiso normativo quedan en segundo lugar, mientras que el compromiso de continuación se sitúa en el último lugar.

Con respecto a la escala de «Satisfacción laboral» empleada, esta propone 15 reactivos, los cuales factorizan en dos dimensiones que valoran la satisfacción intrínseca y la extrínseca.

La primera dimensión se encuentra asociada con factores sobre los que el empleado puede tener mayor grado de influencia al tiempo de generar satisfacción (como la forma de organizar su trabajo o el empleo de sus capacidades en el puesto). Mientras que la dimensión extrínseca se relaciona con aspectos vinculados a eventos dependientes del entorno de la organización tales como: el estilo de la gerencia, las oportunidades de estabilidad y ascensos, normativa y políticas, que quedan fuera del control del colaborador.

Una vez procesada la escala de «Satisfacción laboral», se obtuvieron los siguientes indicadores estadísticos (véase tabla 6).

Tabla 6. Descriptivo del índice de «Satisfacción laboral general», intrínseca y extrínseca

Satisfacción laboral	Media	D. S.	Mediana	Moda	Máximo	Mínimo
Satisfacción general .....	4,25	1,05	4,33	3,47	7,00	1,20
Satisfacción intrínseca .....	4,34	1,08	4,43	5,00	7,00	1,00
Satisfacción extrínseca .....	4,16	1,13	4,13	4,75	7,00	1,25

El promedio de respuestas de satisfacción general se encuentra entre la categoría «Indeciso» y «Ligeramente satisfecho», situándose el valor de la mediana por encima de la media. La media de las respuestas de satisfacción intrínseca fue superior a la de la satisfacción extrínseca. La moda y la mediana también son más elevadas para la satisfacción intrínseca y se sitúan en valores superiores a los del promedio, indicando que la curva de distribución se inclina a la derecha (hacia los valores más altos). Por otra parte, los índices de dispersión de los datos indican uniformidad en las respuestas, mientras que en ambas subescalas se registran casos en los que la intensidad de la respuesta es la máxima (valor 7) al tiempo de demostrar satisfacción.

En resumen, la satisfacción general tiende a situarse en la categoría «Ligeramente satisfecho», mientras que entre las dimensiones evaluadas destaca la intrínseca; esto significa que son los factores bajo el control de los propios participantes los que se traducen en sentimientos positivos hacia el trabajo.

A continuación se presenta la apertura de datos para cada una de las dos dimensiones. En la tabla 7 se desagregan los resultados pregunta por pregunta para la categoría «Satisfacción intrínseca».

Tabla 7. Puntuaciones de «Satisfacción laboral intrínseca» por pregunta

	Reactivos	Promedio	D. S.	Dimensión
P1	Las condiciones físicas de mi trabajo .....	3,77	1,69	Intrínseca
P2	La libertad para elegir mi propio método de trabajo	4,28	1,69	Intrínseca
P3	Mis compañeros de trabajo .....	4,84	1,71	Intrínseca
P6	Las responsabilidades que se me asignan .....	4,74	1,67	Intrínseca
				.../...



	Reactivos	Promedio	D. S.	Dimensión
.../...				
P8	La posibilidad de utilizar mis propias capacidades	4,44	1,74	Intrínseca
P12	La atención que se le presta a mis sugerencias .....	3,63	1,79	Intrínseca
P14	La diversidad de las tareas que realizo .....	4,62	1,65	Intrínseca

Nótese que los promedios más elevados para esta dimensión se enfocan en las relaciones con los compañeros de trabajo y las responsabilidades propias del puesto. En tanto que el no ser escuchado y las condiciones físicas propias del puesto tienen influencia más modesta en la subescala.

Tabla 8. Puntuaciones de «Satisfacción laboral extrínseca» por pregunta

	Reactivos	Promedio	D. S.	Dimensión
P4	El reconocimiento que obtengo por un trabajo bien hecho .....	4,00	1,94	Extrínseca
P5	Mi inmediato superior .....	3,88	1,74	Extrínseca
P7	Mi salario .....	3,60	1,85	Extrínseca
P9	La relación entre la gerencia y los trabajadores en la organización .....	3,75	1,73	Extrínseca
P10	Mis posibilidades de ascenso .....	4,09	1,78	Extrínseca
P11	La manera en que la empresa está gestionada .....	4,10	1,54	Extrínseca
P13	La cantidad de horas de trabajo .....	4,62	1,74	Extrínseca
P15	Mi estabilidad en el trabajo .....	4,84	1,63	Extrínseca

Las respuestas desagregadas por pregunta (reactivo) se presentan en la tabla 8. Nótese que, al tiempo de evaluar las fuentes de satisfacción extrínseca, los participantes de ambas factorías asignan un peso importante a la estabilidad laboral y la carga de horas de trabajo, además del reconocimiento a las contribuciones realizadas. La paga recibida junto con las posibilidades de recibir un ascenso se encuentran entre los factores que no despiertan respuestas tan intensas como las descritas anteriormente.

Por último, con respecto a la relación supervisor-empleado, los hallazgos que se presentan a continuación ofrecen un índice para cada uno de los participantes; indicador que permite situar a quien responde en una posición relativa dentro o fuera del área de proximidad de su supervisor.

Una apertura de esta misma información para supervisores y supervisados de manera separada se presenta en la tabla 9.

Tabla 9. Descriptivo del índice L-MX para supervisores y supervisados

L-MX	Media	D. S.	Mediana	Moda	Máximo	Mínimo
Supervisores .....	3,97	1,07	4,00	4,00	6,14	1,71
Dependientes .....	3,85	1,21	4,00	3,14	6,86	1,00
<b>Total .....</b>	<b>3,87</b>	<b>1,19</b>	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>	<b>6,86</b>	<b>1,00</b>

Nótese que, cuando los supervisores responden, la escala hace referencia a sus propios jefes (que no participan en esta investigación), mientras que los dependientes evalúan su relación con quienes sí son parte de este estudio.

La tabla 9 muestra que ambos grupos comparten la mediana; sin embargo, los supervisores indican mantener mejor calidad de interacción con sus superiores que la que reportan sus propios dependientes. La moda es particularmente significativa y denota una evaluación más bien negativa de las funciones de supervisión en los equipos estudiados. Las respuestas de los seguidores mostraron mayor dispersión, además de puntos altos y bajos más extremos.

Para contextualizar los hallazgos, resta analizar los resultados de la escala empleada reactivo por reactivo. A continuación se presenta el detalle de las respuestas para cada pregunta de la escala L-MX aplicada. En cuanto se obtuvieron respuestas mediante una escala Likert 7, los índices que oscilan alrededor del valor 4 significan respuestas para la categoría «Indeciso», mientras que aquellos que se sitúan hacia el valor 3 denotan estar «En ligero desacuerdo». La tabla 10 contiene las respuestas diferenciadas para supervisores y supervisados.

Tabla 10. Promedio y desviación típica para cada reactivo del L-MX por categoría

	Reactivos	Promedio	D. S.	Supervisor	Dependiente
P1	¿Puede usted saber lo satisfecho que está su supervisor con el trabajo que usted hace? .....	3,66	1,79	3,46	3,70
					.../...

	Reactivos	Promedio	D. S.	Supervisor	Dependiente
.../...					
P2	¿En qué medida su supervisor comprende sus problemas y necesidades en el trabajo?	3,66	1,72	4,06	3,57
P3	¿En qué medida su supervisor se da cuenta de su potencial? .....	4,08	1,67	4,25	4,05
P4	Independientemente de la autoridad formal que tenga su supervisor, ¿qué posibilidad hay de que su supervisor use su poder para ayudarle con sus problemas en el trabajo? .....	3,36	1,88	3,38	3,36
P5	De nuevo, independientemente de la autoridad formal con la que cuente su supervisor, ¿en qué medida considera que le ayudaría y daría la cara por usted, aunque ello pudiera perjudicarlo? .....	3,39	1,80	3,55	3,35
P6	Tengo la suficiente confianza en mi supervisor como para defender y justificar sus decisiones si él no estuviera presente para hacerlo. ....	4,18	1,86	4,20	4,17
P7	En general, ¿cómo definiría la relación en el trabajo con su supervisor? .....	4,78	1,84	4,86	4,76
	<b>Índices generales escala L-MX .....</b>	<b>3,87</b>	<b>1,19</b>	<b>3,97</b>	<b>3,85</b>

Las respuestas que señalan mayor intensidad definieron en términos generales como positiva la relación con el supervisor (P7, por ejemplo), al mismo tiempo que se presentaron promedios más bajos y mayor dispersión de datos cuando se les pidió calificar sus expectativas respecto al apoyo que los dependientes recibirían en circunstancias especiales (P4, por ejemplo).

Para profundizar en el análisis de las relaciones entre las variables estudiadas, se presentan los índices de correlación (índices rho de Spearman) para las variables estudiadas en la muestra. Nótese que en la tabla 11 todos los valores expuestos tienen signo positivo y que –salvo en un caso– predominan los niveles de significación al 0,01. Los índices de correlación resultaron elevados ( $\rho > 0,80$ ) para la escala de «Satisfacción laboral general» con sus dimensiones SL-Extrínseca y SL-Intrínseca, y para el «Compromiso general» y su componente CO-Afectivo.

Tabla 11. Matriz de intercorrelaciones

Rho de Spearman	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Compromiso general	1							
2. Afectivo .....	0,855**	1						
3. Continuación .....	0,784**	0,527**	1					
4. Normativo .....	0,785**	0,555**	0,435**	1				
5. Índice L-MX .....	0,160**	0,140**	0,115	0,182**	1			
6. Satisfacción general ...	0,316**	0,277**	0,194**	0,305**	0,370**	1		
7. Intrínseca .....	0,307**	0,278**	0,189**	0,281**	0,319**	0,928**	1	
8. Extrínseca .....	0,290**	0,247**	0,179**	0,286**	0,372**	0,959**	0,789**	1

\*\* la correlación es significativa al 0,01 bilateral.

Las correlaciones se mostraron sólidas ( $\rho > 0,60$  y  $< 0,80$ ) entre las dimensiones «Intrínseca» y «Extrínseca» de la satisfacción y para los componentes de CO-Continuación y CO-Normativo del «Compromiso general». Los índices fueron aceptables ( $\rho > 0,40$  y  $< 0,60$ ) entre tres los componentes de la escala de «Compromiso con la organización» (CO-Afectivo, CO-Normativo y CO-de Continuación). Este orden de relaciones coincide con la evidencia presentada por la investigación contemporánea y se ha mencionado anteriormente en el epígrafe introductorio.

En todos los casos, las correlaciones fueron siempre positivas y altamente significativas ( $p < 0,01$ ).

Se observó un grupo de correlaciones rho de Spearman muy cerca a los niveles señalados como aceptables entre la variables SL-Extrínseca y CO-Afectivo, SL-Extrínseca y CO-Normativo, SL-Intrínseca y CO-Afectivo, y SL-Intrínseca y CO-Normativo. Al tratarse de variables ordinales centrales, en el estudio realizamos la prueba d de Somers. A continuación se presenta la tabla 12 con los valores obtenidos para esta prueba de direccionalidad en la relación de las variables.

Tabla 12. Índices d de Somers para las variables «Satisfacción» y «Compromiso»

Variables	Valor d de Somers	Error típico	Significación
SL-Extrínseca y CO-Afectivo .....	0,171	0,042	0,00
SL-Extrínseca y CO-Continuación .....	0,120	0,043	No sig.
SL-Extrínseca y CO-Normativo .....	0,205	0,046	0,00

.../...

Variables	Valor d de Somers	Error típico	Significación
.../...			
SL-Intrínseca y CO-Afectivo .....	0,195	0,044	0,00
SL-Intrínseca y CO-Continuación .....	0,129	0,042	No sig.
SL-Intrínseca y CO-Normativo .....	0,196	0,044	0,00

Del total de los valores obtenidos para el índice d de Somers en la muestra de la industria alimenticia, cuatro de ellos se mostraron niveles de significación al 0,00 corroborando la interacción (sugerida en el índice rho de Spearman de la tabla 11) y estableciendo la «dirección» de esa relación. La tabla 12 hace evidente que la satisfacción laboral extrínseca y la satisfacción laboral intrínseca preceden al compromiso afectivo y al compromiso normativo.

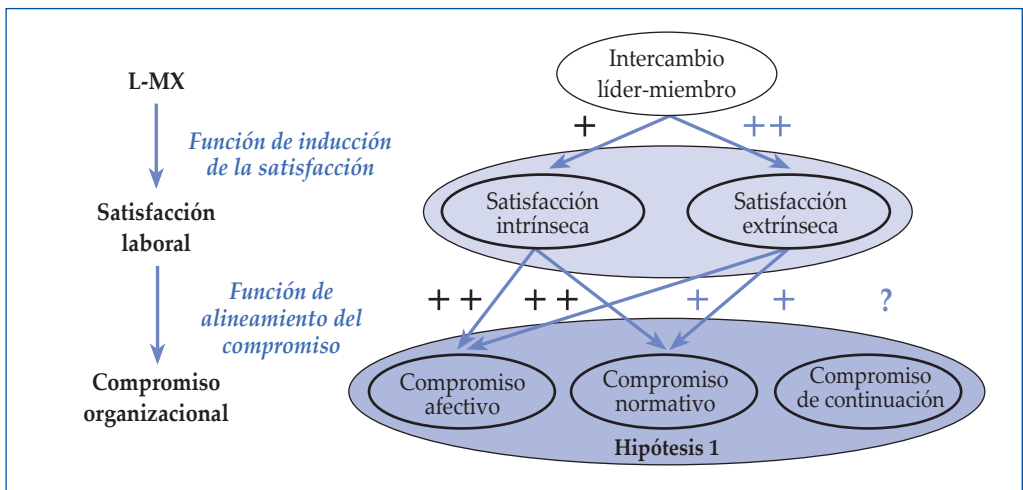
#### 4. CONCLUSIONES

De los datos obtenidos, podemos tener algunas conclusiones:

- Sobre el compromiso con la organización.** Desde la perspectiva de la gestión de personas en la organización, estos hallazgos contienen algunos mensajes importantes: es necesario tomar acción para inclinar el compromiso a favor de la relación con la organización; los empleados pueden estar simultáneamente comprometidos con la gerencia, con sus supervisores o con su grupo de trabajo; estar vinculados desde una vertiente afectiva, de continuación y/o normativa amplía la calidad y variedad de los lazos; identificar la proporción de colaboradores que mantienen niveles deseables de compromiso con la organización permitirá proponerlos como modelo, mentores y promotores de vínculos sanos con la empresa. No es aceptable –en términos de productividad y retención del talento– que los promedios se sitúen en la categoría «Indeciso» o más abajo.
- Sobre la satisfacción laboral.** Los hallazgos señalaron que los índices de satisfacción laboral intrínseca predominaron por sobre los índices extrínsecos, señalando un espacio de oportunidad para trabajar de manera simultánea en el fortalecimiento del compromiso y la satisfacción. Es posible confirmar dos asertos respecto a la satisfacción. Primero, que la satisfacción está a cargo –en primera instancia– del propio individuo, para luego conectarlo con las acciones de la organización. En segundo lugar, salvo casos específicos y poco frecuentes, una forma de satisfacción no se presenta sin la otra. A la luz de la administración de personas en la organización, los hallazgos relativos a la satisfacción laboral muestran las oportunidades para movilizar tanto a supervisores como a supervisados en la dirección de construir un entorno laboral de calidad y enfocado en el bienestar de todos.

- Acerca de la relación líder-miembro (L-MX).** El escenario del compromiso es la organización y sus grupos de trabajo; los principales actores son los supervisores directos y sus colaboradores. Las funciones de supervisión (liderazgo operativo) se traducen en efectos obvios sobre el comportamiento individual y sobre aquellas conductas grupalmente condicionadas. La relación diádica entre el líder y el seguidor, situación que es central en la teoría del intercambio de Blau (2008), así como la noción de que los líderes tratan a sus subordinados de manera diferente dependiendo de la calidad de la relación de intercambio establecida en el uno a uno, es fundamental en la presente investigación. Los resultados del estudio señalan, por un lado, los dependientes que mostraron relaciones de calidad con sus supervisores profesando mejores niveles de compromiso y de satisfacción y, por otro lado, los supervisores no comprometidos que influyeron en esa dirección –negativamente– sobre sus dependientes, confirmando los hallazgos reportados en la literatura. En términos de administración de recursos humanos, el análisis grupal del compromiso, facilitaría la orientación de los supervisores, en el contexto de sus propios equipos de trabajo, hacia la identificación de oportunidades de mejora.
- Acerca de las relaciones entre compromiso, satisfacción e interrelación líder-miembro y las confirmaciones de las hipótesis planteadas.** Sin duda, puede afirmarse que se ha demostrado que el compromiso se distribuye de manera amplia en la organización. Además, los participantes han demostrado respuestas de compromiso altamente consistente con los modelos estudiados, al mismo tiempo que el L-MX permitió identificar dependientes que se perciben cerca de sus supervisores y están en disposición de recibir influjo e influencia de ellos. Así, se identificaron supervisores con equipos alineados con ellos y otros que no lograban influir positivamente en sus seguidores, mientras que la satisfacción laboral intrínseca estaría jugando un papel moderador y facilitador de la influencia del supervisor.

Figura 2. Modelo de las relaciones entre variables



Es un hecho que organizaciones de diferentes rubros de actividad lidian con la retención de sus colaboradores más valiosos. Los responsables del personal, en un entorno de incertidumbre y restricciones en los mercados de trabajo, tratan de superar las limitaciones en la competencia por el talento y en medio de las secuelas de las crisis financieras y presupuestarias que aquejan en diversos grados a los Estados. Los supervisores se esfuerzan por lograr los mejores resultados a través del desempeño de sus colaboradores demandando acciones efectivas que se traduzcan en la retención del personal talentoso. La mejor comprensión del compromiso del personal, de las relaciones supervisor-supervisado y de la satisfacción laboral de los empleados debe permitir que las organizaciones tomen acciones viables para conservar y desarrollar el capital humano.

Los hallazgos del trabajo de referencia proporcionan luces sobre la gestión de personas en cuanto cadena de actividades integrada y plantean oportunidades de mejora en varias áreas: i) en el momento de desarrollar las actividades de selección, debería explorarse la historia de compromiso y sembrar elementos relacionados con valores que concluyan con la inducción; ii) las actividades de retención pueden apoyarse en el mantenimiento a través de beneficios, de formación o de énfasis en los asuntos de valores e imagen corporativa, dependiendo del perfil de compromiso de cada uno de los involucrados; y iii) al mismo tiempo que en las actividades de capacitación y entrenamiento, se deben enfocar en fortalecer las competencias de liderazgo de los mandos medios, en cuyas manos se encuentra el compromiso de sus dependientes.

Nuevamente, a la luz de la gestión de los recursos humanos en la organización, la información individualizada permite anticipar acciones bien enfocadas en las necesidades de cada uno de los grupos e individuos. En el contexto de la gestión de personas en la organización, los resultados encontrados respecto a la relación supervisor-supervisado muestran tareas pendientes en cuanto a considerar la urgencia de encarar mejoras sustanciales en la calidad del liderazgo en ambas fábricas. Los hallazgos relativos al compromiso y al L-MX permiten enfocar la mejora de estas competencias con el objetivo de retener para mejorar la productividad.

No está dicha la última palabra sobre estos temas –ni lo pretendíamos hacer–; quedan preguntas por responder y contribuciones por hacer. Hasta aquí queda establecido que estudiar el compromiso en la organización tiene tanto relevancia académica como social, afirmación válida en los países de Iberoamérica en particular, escenario social en los que el cambio es una constante y las oportunidades de construir una sociedad mejor, más justa y equitativa para todos es un desafío. Al final del día, la investigación aquí desarrollada contribuirá con evidencia consistente al conocimiento hasta hoy acumulado.

---

## Referencias bibliográficas

- Blau, P. M. (2008). *Exchange and power in social life*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.
- Boezeman, E. J. y Ellemers, N. (2008). Pride and respect in volunteers' organizational commitment. *European Journal of Social Psychology*, 38, 159-172. DOI: 10.1002/ajsp.415.
- Bohr, R., Romero, C. y Bretones, F. D. (2014). El compromiso organizacional entre obreros: un estudio en cuatro organizaciones bolivianas. *Revista Psicológica AJAYU*, 12(2), 227-245.
- Bretones, F. D. y Jáimez, M. J. (2011). El empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable en el trabajo. *RTSS.CEF*, 334, 209-232.
- Bretones, F. D. y Montalbán, M. (2004). El individuo como unidad de análisis: la influencia de los valores, percepciones y actitudes en el comportamiento laboral. En A. Rodríguez (Coord.), *Psicología de las organizaciones* (pp. 125-166). Barcelona: Editorial UOC.
- Brimeyer, T. M., Perrucci, R. y Macdermid, S. (2010). Age, tenure, resources for control, and organizational commitment. *Social Science Quarterly*, 91(2), 511-530.
- Butts, M. M., Vandenberg, R. J., Dejoy, D. M., Schaffer, B. S. y Wilson, M. G. (2009). Individual reactions to high involvement work processes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2), 122-136. DOI: 10.1037/a0014114.
- Currivan, D. B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), 495-524.
- Cheng, J. W., Lu, K. M., Chang, Y. Y. y Johnstone, S. (2013). Voice behavior and work engagement: the moderating role of supervisor-attribute motives. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51, 81-102. DOI: 10.1111/j.1744-7941.2012.00030.x.
- Dormann, C. y Zapf, D. (2001). Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 483-504.
- Fields, D. L. (2002). *Taking the measure of work*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12, 384-412. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x.
- Fuentes, R. C. (2013). The influence of demographics, organizational commitment and burnout towards the turnover intentions of teachers. *Southeast Asian Interdisciplinary Research Journal*, 1(1), 145-158.



- Graen, G. B. y Uhl-Bien, M. (1995). Development of leader-member exchange (L-MX) theory of leadership over 25 years. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Huang, T. C. y Hsiao, W. J. (2007). The causal relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Social Behavior and Personality*, 35(9), 1.265-1.276.
- Khan, M. R., Ziauddin, J. F. y Ramay, M. I. (2010). The impacts of organizational commitment on employee job performance. *European Journal of Social Sciences*, 15(3), 292-298.
- Landry, G., Panaccio, A. y Vandenberghe, C. (2010). Dimensionality and consequences of employee commitment to supervisors: a two-study examination. *The Journal of Psychology*, 144(3), 285-312.
- Li, N., Liang, J. y Crant, J. M. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: a relational perspective. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 395-494. DOI: 10.1037/a0018079.
- Loi, R., Lai, J. Y. M. y Lam, L. W. (2012). Working under a committed boss: a test of the relationship between supervisors' and subordinates' affective commitment. *The Leadership Quarterly*, 23, 466-475. DOI: 10.1016/j.leaqua.2011.12.001.
- Lok, P. y Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 594-613.
- Mañas, M. A., Salvador, C., Boada, J., Gonzáles, E. y Agulló, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, 19(3), 395-400.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace. Theory, research and application*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. y Steers, R. M. (2013). *Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Restubog, S. L. D., Bordia, P., Tang, R. L. y Krebs, S. A. (2010). Investigating the moderating effects of leader-member exchange in the psychological contract breach-employee performance relationship: A test of two competing perspectives. *British Journal of Management*, 21(2), 422-437.
- Rosa Navarro, M. D. y Carmona Lavado, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*, 26, 112-132.
- Salehi, M. y Gholtash, A. (2011). The relationship between job satisfaction, job burnout and organizational commitment with the organizational citizenship behavior among members of faculty in the Islamic Azad University-first district branches, in order to provide the appropriate model. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 306-310. DOI: 10.1016/j.sbspro.2011.03.091.

- Sánchez Santa-Bárbara, E. (2008). Liderazgo y dirección. En V. Zarco Martín y A. Rodríguez Fernández (Dir.) y M. A. Martín-Quirós y F. Díaz Bretones (Eds.), *Psicología de los grupos y de las organizaciones* (pp. 139-164). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Stinglhamber, F. y Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 251-270. DOI: 10.1002/job.192.
- Van Vianen, A. E. M., Shen, C. y Chuang, A. (2011). Person-organization and person-supervisor fits: employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 906-926. DOI: 10.1002/job.726.
- Wallace, E., Chernatony, L. de y Buil, I. (2013). Building bank brands: How leadership behavior influences employee commitment. *Journal of Business Research*, 66(2), 165-171.
- Warr, P., Cook, J. y Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129-148.