

COMPROMISO ORGANIZATIVO Y ORIGEN DE LA AUTORIDAD DEL DIRECTIVO: UN ESTUDIO EMPÍRICO

Ariza Montes, J. A.
Universidad de Córdoba

RESUMEN

El compromiso organizativo constituye una variable estratégica para el sistema de gestión y administración de los recursos humanos en las organizaciones. Este trabajo se plantea como objetivo principal indagar sobre cuáles son los factores que determinan el desarrollo de este comportamiento. En este sentido se insistirá primordialmente en la influencia que ejerce el estilo de dirección empleado, aunque sin olvidar que otros factores de índole personal, organizativa o contextual pueden influir de igual manera en este proceso.

PALABRAS CLAVE: compromiso organizativo, poder, comportamiento organizativo, alienación laboral, eficacia percibida.

EL COMPROMISO ORGANIZATIVO

Uno de los problemas que más ha preocupado a los teóricos de las organizaciones, ha sido, y es, conseguir que los individuos que las integran pongan todos sus esfuerzos en la consecución de las metas corporativas. Kanter (1968) mantiene que el compromiso se debe cimentar sobre unas bases algo más complejas que el simple intercambio material. En esta línea puede suponerse que toda organización que quiera progresar debe fomentar otras formas para conseguir la implicación de sus miembros, reduciendo la necesidad de dedicar esfuerzos económicos y psicológicos para controlar a sus componentes.

Desde esta perspectiva, comprender cuáles son los factores desencadenantes del compromiso proporcionará una ayuda inestimable al sistema de gestión y administración de los recursos humanos, al mismo tiempo que reducirá la necesidad de instrumentos de control con el consiguiente ahorro de costes que tales mecanismos suponen.

En esta investigación asumimos la necesidad de potenciar el vínculo individuo-organización y para ello debemos profundizar en el concepto de compromiso organizativo. Etzioni (1975) considera como compromiso la implicación positiva del individuo¹. En la misma línea, Cotton (1993: 3) define la implicación como un proceso participativo que usa la entera capacidad de los trabajadores, *diseñado para estimular el compromiso de los empleados hacia el éxito organizacional*.

Porter (1968) lo considera como el deseo de realizar elevados niveles de esfuerzo para el bien de la organización, el anhelo de permanecer en la misma y de aceptar sus principales objetivos y valores. En términos similares se expresan Cook y Wall (1980: 40) al entenderlo como la reacción afectiva de una persona hacia las características de su organización. En concreto se refieren a los sentimientos de apego hacia los objetivos y valores de la organización, al papel propio en relación a éstos, y a la vinculación con la organización por su propio bien, más que por un motivo puramente instrumental.

Como se puede apreciar el compromiso supone una aproximación individual hacia los intereses organizativos. En esta línea, la concepción integradora realizada por Buchanan (1974) supone, en nuestra opinión, la aportación más acertada. Este autor considera la existencia de tres componentes en el fenómeno: *identificación*, adhesión personal a los objetivos y valores de la organización; *implicación*, inmersión psicológica en las actividades del propio trabajo; y *lealtad*, entendida como un sentimiento de afecto y apego hacia la organización.

Por tanto, Buchanan (1974) parece indicar que los individuos comprometidos con su organización adoptarán de algún modo cierto grado de identificación y lealtad hacia la organización, al mismo tiempo que manifiestan una implicación con su actividad laboral. Esta perspectiva será la que asumiremos en nuestra investigación. Aceptaremos que el compromiso con la organización debe exigir algún tipo de esfuerzo suplementario, algo más que la mera implicación en el trabajo individual. Por tanto, la diferencia fundamental radica en la consideración sobre el trabajo propio, de tal forma que hablaremos de compromiso cuando la actividad en la organización no se realice exclusivamente para la satisfacción personal, sino en pro de la organización.

Dado que el objeto de nuestra investigación se dirige a evaluar la orientación del individuo hacia su organización consideraremos dos situaciones: cuando ésta sea de carácter positivo e intensidad fuerte, hablaremos de *compromiso organizativo*, mientras que cuando sea de naturaleza negativa e igual ímpetu, haremos referencia a la *alienación* con respecto a la organización.

A pesar del acuerdo generalizado acerca de la excelencia que para la organización constituyen ciertas formas de aceptación interior, aún existen demasiados interrogantes sobre cuáles son los factores que determinan el compromiso individual.

FACTORES RELACIONADOS CON EL COMPROMISO ORGANIZATIVO

Interpretar cuáles son algunos de los principales factores que determinan el nivel de compromiso -o alienación- del individuo en la organización, constituye una herramienta de gran utilidad para la mejora de este elemento fundamental de las relaciones humanas. Pese a su importancia, el compromiso organizativo ha sido analizado desde diferentes perspectivas y ámbitos de actuación, sin determinar con exactitud cuál es la influencia -y en qué sentido se manifiesta- de un conjunto heterogéneo y confuso de variables relacionadas.

Nuestra aproximación considerará como *cimientos* del compromiso organizativo a la combinación de una serie de *materiales*:

1) *Características personales*: Son varios los autores que han encontrado evidencias empíricas que demuestran que los individuos comprometidos con sus organizaciones implicados en las mismas- poseen algunas peculiaridades que favorecen el proceso: edad, antigüedad, nivel de formación, etc.

2) *Características organizativas*: Las peculiaridades de la organización influyen decisivamente en el compromiso que desarrollen los sujetos con las mismas. Aspectos tan variados como los grupos que la integran, la participación en la toma de decisiones, el grado de formalización de las tareas, o el diseño de los puestos, son ejemplos de algunos factores que pueden incidir en las variaciones del mencionado fenómeno.

3) *Influencia de factores contextuales*: Determinadas circunstancias, ajenas al ámbito organizativo o peculiares del individuo, pueden afectar de manera indirecta sobre el fenómeno del compromiso organizativo. Dachler y Wilpert (1978) fueron los pioneros en destacar la importancia del entorno sobre el compromiso que desarrollan los individuos. Posteriormente, otros investigadores han concedido importancia a factores de índole sociocultural, o a la situación del mercado laboral (Bluedorn, 1982 y O'Reilly y Caldwell, 1981).

En definitiva, la conjunción de materiales individuales, organizativos y contextuales conformarán los cimientos del compromiso en la organización. El momento adecuado para intervenir en los primeros -aspectos individuales- sería la fase de selección del personal; sobre los últimos prácticamente no se puede actuar, pero sobre los factores organizativos los órganos directivos pueden tener la última palabra. Si concienciamos a las jerarquías de que pueden moldear e incidir en el compromiso de sus colaboradores mediante el diseño organizativo, se podrían mejorar estas variables y, subsidiariamente, beneficiar a la empresa en su conjunto.

Precisamente, en este terreno se justifica nuestra investigación: en la forma de influir y orientar el comportamiento en las organizaciones para conseguir el acercamiento, en cómo lo perciben sus componentes y en cómo influye este aspecto en el compromiso individual. Concretamente, pretendemos demostrar que en aquellas organizaciones donde los individuos advierten que la dirección es más flexible, es decir, que no realiza una gestión rígida y estrecha sobre los comportamientos, el compromiso con los objetivos de la organización será mayor. Tal y como enuncia Handy (1997: 18), en el nuevo lenguaje de la organización un elemento clave es *compromiso en lugar de obediencia*.

UN ESTUDIO EMPÍRICO DEL COMPROMISO ORGANIZATIVO

Variables de la investigación

Las reflexiones anteriores nos conducen a la elaboración de un estudio de campo en el que se pretende obtener información válida y fiable sobre las variables que ayudan –u obstaculizan- al desarrollo del compromiso individual. El objetivo original pretendía analizar la influencia de los estilos de dirección en este fenómeno, sin embargo, como se apreciará a continuación otras variables también intervienen en este proceso.

Para la medición del *poder* se adaptó a la realidad española la escala desarrollada por Rahim en 1989 para evaluar las diferentes fuentes del poder enunciadas por French y Raven (1968): poder *coercitivo*, *remunerativo*, *legítimo*, *experto* y poder *referente*. Las penalizaciones no contingentes del comportamiento no son consideradas en la investigación de estos autores, aún cuando es lógico suponer que sus efectos serán más intensos. Para superar esta dificultad se recurrió a una escala adaptada a partir de Podsakoff y otros (1984).

La medida de la *alienación laboral* se constituye en otro elemento integrante del *Cuestionario de Compromiso Organizativo*, ya que se piensa que la actitud del sujeto hacia su trabajo condicionará de alguna forma su disposición hacia la organización. En su medición se utilizará una escala que supone una declaración referida al orgullo intrínseco o significado del trabajo. Algunos de los ítems empleados se refieren a la escala de Morse (1953), mientras que otros fueron seleccionados del cuestionario de Miller (1967).

El *compromiso organizativo* se midió empleando los ítems de la escala de Cook y Wall (1980)². Este instrumento supone una combinación de la escala desarrollada por Hall y otros (1970) sobre la identificación organizativa; la escala de Lodahl y Kejner (1965) sobre implicación en el trabajo; y de un índice especial construido por Buchanan (1974) para evaluar el grado de lealtad con la organización.

Finalmente, se decidió incluir un instrumento de diseño propio que evaluara la *eficacia percibida* por los miembros de la organización, ya que esta variable pensamos que puede constituir un elemento novedoso en la configuración de las actitudes de compromiso. Debido a su originalidad, no es posible justificar tal instrumento mediante el recurso a los estudios previos. Su utilidad fue comprobada a medida que se avanzó en la investigación empírica.

Características del cuestionario

Una breve recapitulación acerca del instrumento construido para esta investigación debe recoger las siguientes características:

- **Número de ítems:** en un primer momento, y teniendo en cuenta las variables que pretende evaluar el cuestionario utilizado, el número de preguntas originales fue de 65, de las cuales 33 ítems están destinados a la medición de las diferentes formas de control utilizadas por las organizaciones, 9 de ellos a la valoración del fenómeno del compromiso, 5 ítems evalúan la alienación laboral y, finalmente, 18 preguntas cuantifican la eficacia organizativa percibida por los sujetos.
- **Número de individuos analizados:** para la validación de los cuestionarios empleados en la investigación, se enviaron un total de 1.230 encuestas a diferentes organizaciones de naturaleza empresarial. Se obtuvieron 475 cuestionarios válidos.
- **Número de respuestas por ítem:** seis alternativas de respuesta en una escala de Likert que oscila entre el valor 1 (totalmente en desacuerdo) y el valor 6 (totalmente de acuerdo).
- Debido a que no creemos en la existencia de sujetos genuinamente indiferentes, nuestro cuestionario evita la *respuesta central* -que recogería la puntuación de aquellos individuos que no están seguros en su contestación a la pregunta planteada-, obligando de esta manera a opinar en uno u otro sentido.
- Finalmente, para controlar la *aquiescencia* el instrumento presentaba algunos ítems en sentido negativo.

Fiabilidad del Cuestionario de Compromiso Organizativo

A pesar de que las escalas utilizadas en esta investigación han sido individualmente contrastadas –a excepción del cuestionario de eficacia percibida- creímos conveniente verificar su efectividad en nuestro país. Para lograr este fin se recurrió básicamente al análisis de fiabilidad y al análisis factorial.

En la Tabla 1 aparecen de forma resumida las principales conclusiones de estos análisis. Como se puede apreciar, el único fenómeno cuya fiabilidad no parece suficiente es la lealtad. En este sentido, el análisis factorial indicó posteriormente que la configuración del compromiso

organizativo no está determinada por este fenómeno. Esta conclusión se opone empíricamente a las aportaciones teóricas realizadas por Buchanan (1974).

La estructura factorial de la escala del poder también obtiene algunas evidencias incompatibles con los pensamientos de French y Raven (1968). Concretamente, se observó que el poder legítimo no constituye una fuente del poder independiente. Los individuos perciben a esta manifestación del poder indisolublemente asociada con los conocimientos –poder experto-, con las cualidades personales –poder referente- o con la capacidad para conceder y administrar los incentivos –poder remunerativo-.

Por último, la experimentación con el instrumento diseñado para evaluar la eficacia percibida muestra resultados de gran interés. En el proceso original de diseño se adoptó la teoría de McKencie (1991) –que considera la existencia de hasta seis vectores en la percepción de eficacia-, sin embargo, la estructura factorial del cuestionario indica claramente que los sujetos únicamente pueden percibir dos elementos de eficacia organizativa: uno de carácter *estático*, fundamentado en la eficacia de los parámetros estructurales y otro *dinámico*, relacionado con la eficacia de los procesos internos a la organización. La fiabilidad de estas dos subescalas es, como se puede apreciar, extremadamente elevada.

TABLA 1. ANÁLISIS DE FIABILIDAD DEL CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZATIVO

VARIABLES	COEFICIENTE DE FIABILIDAD ³		ANÁLISIS FACTORIAL
P. Coerc. Contingente	0,77	0,6951	5 ítems
P. Coerc. No Contingente	Entre 0,75 y 0,89	0,8305	4 ítems
P. Remunerativo	0,87	0,7899	6 ítems
P. Legítimo	0,71	0,6835	-
P. Experto	0,87	0,8632	5 ítems
P. Referente	0,87	0,8529	4 ítems
Compromiso organizativo	0,87	0,8121	5 ítems
Identificación	0,74	0,6875	2 ítems
Implicación	0,87	0,7825	3 ítems
Lealtad	0,82	0,4955	-
Alienación laboral	0,91	0,7587	3 ítems
Eficacia Estática	-	0,9313	9 ítems
Eficacia Dinámica	-	0,9277	7 ítems

Fuente: Elaboración propia.

Hipótesis de la investigación

En este apartado pretendemos describir las principales relaciones que se manifiestan entre los distintos elementos que intervienen en el estudio, concentrando los esfuerzos, básicamente, en el fenómeno del compromiso. Para lograr dicho objetivo se establecieron una serie de hipótesis que han sido enunciadas -implícita o explícitamente- dentro del campo de conocimientos del comportamiento organizativo.

La exposición de estas hipótesis se realiza categorizando a las mismas en tres grandes grupos: variables *psicológicas de percepción*, variables *objetivas de estados* y, finalmente, variables de *status organizativo*.

a) Variables psicológicas de percepción

En relación al poder se viene aceptando que cuando éste se utiliza de manera coercitiva, la dirección no cree en la necesidad de *vender* ninguna idea de futuro a sus miembros, por tanto, la calidad del poder será reducida y el compromiso de los sujetos prácticamente nulo. En el extremo opuesto se encuentra al poder referente o simbólico como representante máximo de la calidad. Los individuos adoptan las conductas que dictan otros sujetos porque aceptan e interiorizan la idea de futuro que éstos representan. El poder experto, al estar fundamentado sobre los conocimientos que se atribuyen al portador, estaría también próximo a una posición de mayor calidad que se traducirá en un mayor compromiso. Finalmente, en un estado intermedio se tropieza con el poder remunerativo. En este caso la calidad del mecanismo de control ocupa una situación intermedia que se traducirá en un compromiso de la misma intensidad: una implicación calculada según la terminología de Etzioni (1975).

Las reflexiones previas se plasman en la formulación de las cuatro primeras hipótesis de investigación:

Hipótesis primera (H.1). *Los individuos que perciben en sus superiores la influencia fundamentada en la experiencia estarán más comprometidos con su organización.*

Hipótesis segunda (H.2). *El uso del poder remunerativo como mecanismo de influencia aumentará el grado de compromiso de los sujetos.*

Hipótesis tercera (H.3.1). *El uso de las penalizaciones como instrumento de influencia afectará negativamente al fenómeno del compromiso organizacional.*

Hipótesis tercera (H.3.2). *El uso de las sanciones de manera injustificada afectará negativamente y con mayor intensidad al fenómeno del compromiso organizacional que el recurso al poder coercitivo contingente.*

Hipótesis cuarta (H.4). *La percepción del poder de naturaleza referente provocará un aumento del nivel de compromiso organizativo entre los miembros de la organización.*

La conducta que adopte el individuo en relación a su trabajo se constituye en otro aspecto fundamental para comprender el proceso de desarrollo de los sentimientos de compromiso. La Hipótesis de Investigación 5 pretende demostrar que, difícilmente, aquellos individuos que sientan una actitud de rechazo hacia su actividad laboral pueden llegar a desarrollar unos sentimientos de compromiso hacia la organización que les proporciona el mencionado trabajo.

Hipótesis quinta (H.5). *La actitud del individuo hacia su trabajo determinará en gran medida su nivel de compromiso hacia la organización.*

La vinculación eficacia-compromiso constituye una relación absolutamente novedosa en el campo de investigación de la teoría del comportamiento. La eficacia organizativa es considerada por los seguidores de la *Escuela de los agentes estratégicos*, desde una perspectiva en la que el mencionado fenómeno depende estrechamente de la capacidad de la organización para satisfacer, *mínimamente*, las demandas realizadas por los diferentes agentes que intervienen en la organización. Desde esta aproximación, un individuo considerará eficaz a la organización que esté capacitada para atender sus necesidades personales.

De esta manera, el grupo de sujetos que considere que la organización en la que presta sus servicios está satisfaciendo sus exigencias, debería estar más comprometido con la misma. Esta situación se producirá, sobre todo, en oposición a aquellos individuos que piensen que su organización no es capaz de velar por sus intereses particulares. La Hipótesis de Investigación 6 pretende ayudar a demostrar que la relación eficacia-compromiso se mueve en tal dirección.

Hipótesis sexta (H.6). *La percepción de los agentes organizativos acerca de la eficacia en sus organizaciones influirá positivamente en su compromiso con la organización.*

Aunque algunos autores han considerado que existe una relación directa entre el nivel de formación y el desarrollo del compromiso organizativo, en nuestra opinión este hecho no se presenta necesariamente de esta forma. La explicación se debe a que la influencia formación-compromiso se produce a través de una variable intermedia: el trabajo. Actualmente, el nivel educativo no garantiza el desarrollo de las competencias para las que supuestamente está preparado el individuo. Este hecho puede llegar a distorsionar la posible vinculación entre formación y compromiso.

Paralelamente, cuando los individuos perciben que su actual puesto de trabajo realmente se corresponde con la formación académica recibida, su actitud hacia la organización debería cambiar radicalmente. De esta manera, la Hipótesis de Investigación 7 pretende demostrar que, efectivamente, el ajuste entre el puesto y la formación constituirán un factor de influencia determinante a la hora del desarrollo del fenómeno del compromiso.

Hipótesis séptima (H.7). *Los individuos que perciban un adecuado ajuste entre el puesto que ocupan y su nivel de formación se sentirán más comprometidos con su organización.*

b) Variables objetivas de estado

Aunque la relación no está perfectamente definida, algunos autores parecen haber encontrado cierta relación entre la edad y antigüedad del individuo en la organización y su nivel de compromiso⁴.

Hipótesis octava (H.8). *La edad de los individuos y la antigüedad en la organización constituyen factores de influencia en el compromiso organizativo.*

Como hemos señalado anteriormente, la relación formación-compromiso no creemos que se vaya a manifestar en nuestra investigación. Las escasas demostraciones prácticas en este

terreno obtienen resultados a veces contradictorios. Así, por ejemplo, los estudios de Steers (1977) y Morris y Sherman (1981), comprobaron que el nivel educativo de los miembros que integran la organización influye en el grado de compromiso de éstos. Sin embargo, la investigación posterior de Bateman y Strasser (1984) utilizando una metodología similar no pudo corroborar estas afirmaciones. La fragilidad de estas evidencias impide apostar por la interrelación entre el compromiso que desarrollan los agentes organizativos y su nivel de formación.

Hipótesis novena (H.9). *El nivel educativo de los individuos no influye determinadamente en el grado de compromiso organizativo.*

c) Variables objetivas de status

En último lugar, la presente investigación considera a la posición que ocupen los sujetos en la organización como un factor determinadamente relacionado con el fenómeno investigado. Existen evidencias empíricas que confirman las diferentes percepciones que realizan los sujetos en relación al poder empleado en sus organizaciones (Drummond, 1993), de tal manera que si la práctica del poder difiere en función del grupo sobre el que éste se aplique, el nivel de compromiso no podrá ser homogéneo. La Hipótesis de Investigación 10 pretende demostrar que a medida que se asciende por la escala jerárquica aumenta el compromiso de los individuos con la organización.

Hipótesis décima (H.10). *Los directivos de la organización se mostrarán más comprometidos con la misma en comparación con el grupo de individuos pertenecientes al personal operativo.*

Análisis paramétrico

La modalidad de análisis utilizado para confirmar las suposiciones previas es el análisis de varianza para muestras independientes. Con este instrumento se pondrá de manifiesto la existencia, o no, de diferencias significativas entre las diversas muestras, de tal manera que se llegue a contrastar las hipótesis planteadas en el apartado anterior. En el Anexo 1 se muestran los resultados de ese análisis entre los diferentes grupos⁵. Las celdas marcadas con un asterisco evidencian diferencias estadísticamente significativas entre los grupos implicados. En las casillas en las que aparece un guión no existen tales diferencias. Los resultados se pueden consultar resumidamente en el siguiente cuadro.

CUADRO 1. ANÁLISIS DE VARIANZA DEL COMPROMISO ORGANIZATIVO

VARIABLE	Diferencias significativas con el compromiso		
P. Experto	(Perc. Alta, Perc. Baja)	(Perc. Alta, Perc. Media)	-
P. Remunerativo	(Perc. Alta, Perc. Baja)	(Perc. Alta, Perc. Media)	-
P. Coerc. Contingente	No existen		
P. Coerc. No Conting.	(Perc. Baja, Perc. Media)	-	-
P. Referente	(Perc. Alta, Perc. Baja)	(Perc. Alta, Perc. Media)	-
Eficacia estática	(Perc. Alta, Perc. Baja)	(Perc. Alta, Perc. Media)	-
Eficacia dinámica	(Perc. Alta, Perc. Baja)	(Perc. Alta, Perc. Media)	-
Alienación	(Perc. Alta, Perc. Baja)	(Perc. Baja, Perc. Media)	-
Edad	No existen		
Antigüedad	No existen		
Área organizativa	(Alta Direc., P. Operativo)	(Alta Direc., D. Interm.)	-
Formación	No existen		
Adecuación	(Totalmente de acuerdo; con los demás) (Bastante de acuerdo; con los demás menos con los que están totalmente en desacuerdo) (Algo de acuerdo; con los que están total o bastante de acuerdo) (Bastante desacuerdo; con los que están total o bastante de acuerdo) (Total desacuerdo; con los que están totalmente de acuerdo)		

Fuente: Elaboración propia.

Algunas de las principales conclusiones derivadas de este análisis se exponen a continuación:

El poder de naturaleza experta está relacionado directamente con el grado de compromiso que desarrollan los individuos. Los sujetos que integran el grupo 3, los que aprecian en sus superiores el mayor grado de conocimientos y habilidades, denotan el nivel de compromiso organizativo más elevado (5,12). Además, estadísticamente se demuestra que existen diferencias de percepción con respecto a las opiniones emitidas por el resto de individuos.

La capacidad para recompensar las conductas deseadas por la organización también determina el fenómeno del compromiso. Los empleados que consideran que sus superiores poseen esta facultad son los que afirman estar más comprometidos, con una puntuación media de 5,21. Nuevamente, la prueba de Scheffe confirma las diferencias entre este grupo y los dos restantes.

En contra de lo que se pensaba en un primer momento, el uso de la coerción de forma justificada como mecanismo de control, no parece influir decisivamente en el fenómeno analizado. Paradójicamente, el núcleo de individuos que perciben el mayor grado de coerción son aquellos que afirman tener un compromiso más alto (5,01). Sin embargo, el coeficiente de Scheffe advierte que la opinión de estos sujetos no puede ser diferenciada estadísticamente de la del resto de individuos.

Cuando la organización aplica las penalizaciones de manera injustificada el comportamiento de la muestra se dirige en la dirección prevista. Los sujetos que perciben en

menor grado esta forma de control son los que se sienten más comprometidos con su organización.

Los empleados que consideran a sus superiores dotados de unas cualidades personales que les hacen aptos para ocupar el puesto, son los que evidencian el mayor grado de compromiso organizativo (5,21 frente a 4,64 del grupo 2 y 4,39 del grupo de individuos que intuyen en menor medida este mecanismo). El coeficiente de Scheffe confirma las diferencias entre los tres grupos.

La percepción que un individuo realice del nivel de eficacia que tiene su organización, tanto en la modalidad estructural como de procedimientos, determina, asimismo, el grado de compromiso hacia ésta. Los individuos situados en el nivel más elevado en cuanto a percepción de eficacia estática, grupo 3, son los más comprometidos con su organización con una puntuación media de 5,12. En la percepción de la eficacia dinámica ocurre exactamente lo mismo con un valor ligeramente superior que se sitúa en 5,19. En ambos casos, existen diferencias estadísticas con respecto a los otros grupos de percepción de eficacia más reducida.

La alienación laboral es otro fenómeno que influye en la configuración del compromiso. Los sujetos que muestran una actitud hacia su trabajo de mayor rechazo -grupo 3- están menos comprometidos con su organización (4,30). Opuestamente opinan los individuos que consideran a su trabajo como algo fundamental e importante para sus vidas, y con el que se muestran satisfechos (5,21). Las diferencias entre estos dos grupos se confirman estadísticamente.

La edad y la antigüedad eran otros de los factores que han sido investigados como antecedentes del compromiso. Se pensaba que los individuos de mayor edad y con más antigüedad en su empresa deberían mostrar unos sentimientos de mayor arraigo hacia ésta. Pese a ello, y aunque los resultados numéricos siguen esta tendencia, no ha sido posible obtener una confirmación estadística.

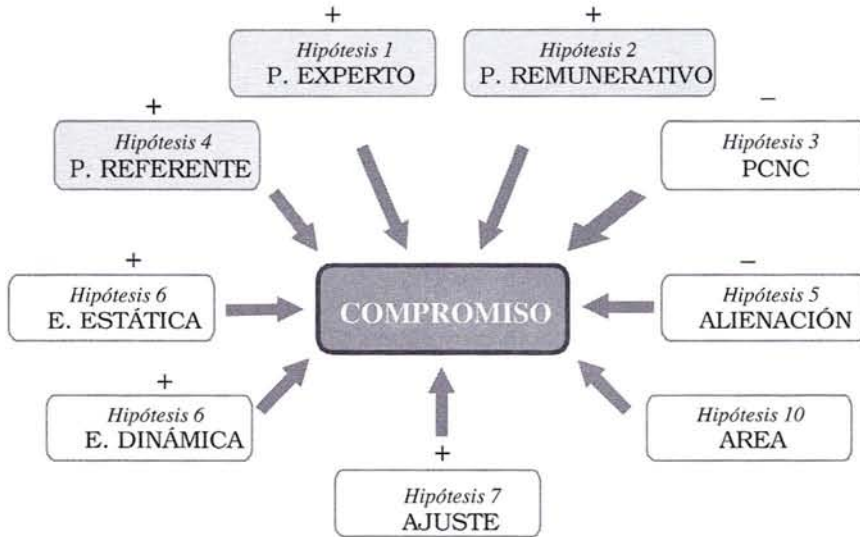
Tal y como se pensaba, el nivel de formación que poseen los individuos tampoco se constituye en un factor determinante en la configuración de las actitudes comprometidas.

Un elemento que sí parece tener su importancia en el fenómeno analizado es la opinión de los individuos en relación a la adecuación que exista entre su nivel educativo y la actividad que realizan en la empresa. Las personas que consideran que este ajuste es bueno -grupos 4 y 5- son los que afirman estar más comprometidos, con unas puntuaciones de 4,94 y 5,45 respectivamente. Estadísticamente se confirman las diferencias entre estos dos grupos y los restantes.

Finalmente, en relación al área organizativa a la que pertenezcan los sujetos se certifica que el personal operativo es el grupo menos comprometido con la organización (4,89). Seguidamente aparecen los directivos de nivel intermedio (5,12). Por último, en la alta dirección se localizan las personas que declaran los niveles más elevados de compromiso organizativo (5,64). Estos tres grupos muestran diferencias significativas entre sí según el índice de Scheffe.

La Figura 1 ilustra gráficamente los factores que el análisis ANOVA ha confirmado como determinantes en la aparición y desarrollo de las actitudes comprometidas.

FIGURA 1. VARIABLES QUE DETERMINAN EL COMPROMISO ORGANIZATIVO



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar todas las fuentes del poder de refuerzo positivo de la conducta -experto, remunerativo y referente- contribuyen positivamente a la formación del compromiso organizativo. Además de estos mecanismos de control, la percepción de eficacia, tanto en los procedimientos como en la estructura, se relaciona directamente con este fenómeno. En la misma dirección aparece la posición que se ocupe en la jerarquía organizativa y el nivel de acuerdo que exista entre la formación recibida y el puesto que se ocupa. Finalmente, en sentido opuesto nos encontramos con el grado de alienación del individuo hacia su trabajo y con su percepción acerca del uso de las penalizaciones no justificadas como instrumento de control.

Análisis no paramétrico

La disputa existente entre los matemáticos en relación al uso de la estadística paramétrica con datos en escala ordinal nos conduce a dirigir un análisis no paramétrico que pretende confirmar –o desmentir- los resultados obtenidos previamente. Para ello se recurre a la prueba de Kruskal-Wallis para k muestras independientes. La prueba de Kruskal-Wallis indicará si la desigualdad entre la suma de rangos es tan grande que, probablemente, no procedan de muestras tomadas de la misma población.

En el Anexo 2 aparecen los resultados obtenidos de este tipo de análisis. Las conclusiones más relevantes que se derivan del uso de la estadística no paramétrica coinciden con extraordinaria potencia con aquellas alcanzadas mediante el empleo de pruebas paramétricas. Existen diferencias significativas ($p < 0,05$) en cuanto al grado de compromiso entre los grupos para los fenómenos del poder experto, poder remunerativo, poder coercitivo no contingente, poder referente, eficacia en su modalidad estática y dinámica, alienación

laboral, así como según el área organizativa a la que pertenezcan los individuos y, por último, según su opinión acerca del grado de correspondencia entre su nivel formativo y el puesto que ocupan. No es posible afirmar que esta influencia se manifieste en los casos de la coerción justificada, la edad, la antigüedad y el nivel educativo.

Como se puede observar los resultados coinciden exactamente con los que habían sido obtenidos previamente mediante el análisis ANOVA.

CONCLUSIONES

En esta investigación se ha demostrado que una serie de fenómenos determinan, o cuando menos influyen decisivamente, en la configuración del compromiso que desarrollan los sujetos hacia su organización. Las aportaciones realizadas deben ayudarnos a reflexionar acerca de la actuación de los directivos en las organizaciones.

En primer lugar, como requisito inexcusable, la dirección intermedia debe poseer los conocimientos adecuados para desempeñar eficazmente su labor. Este elemento se configura como condición necesaria para asentar las bases del compromiso de los individuos. Dificilmente sería posible comprometerse con una organización en la que las personas que ocupan puestos de mayor responsabilidad, no estén capacitadas para desempeñar eficazmente su actividad. Asimismo, las personas que asumen la dirección de la empresa deben tener la capacidad y habilidad suficiente para incentivar económicamente a sus colaboradores, cuando la actuación de estos últimos así lo merezca. La organización debe premiar los comportamientos deseados. Igualmente, los directivos deben intentar derribar las barreras que encierra su actividad de gestión para llegar a transformarse en líderes, en modelos en los que los demás se fijen y tengan como referente a la hora de la acción diaria.

Si además la dirección rompe con los esquemas tradicionales, y es capaz de proporcionar y diseñar puestos de trabajo de forma que éstos lleguen a ser interesantes y motivadores para los empleados, la actitud de los individuos hacia su trabajo cambiará radicalmente. Bajo este nuevo marco, se debería producir un desplazamiento desde la alienación hacia la implicación laboral y, por tanto, aumentar tal y como se ha demostrado el grado de compromiso hacia la organización que proporciona dicho trabajo. Como requisito previo e indispensable para lograr este fin, la dirección debe ubicar correctamente a cada individuo en la organización según el grado de formación y responsabilidad que cada uno posee.

Del mismo modo, se ha demostrado que el compromiso organizativo se desarrolla con mayor intensidad en las áreas directivas. Este hecho se explica racionalmente a raíz de las diferencias tan marcadas que la estructura jerárquica tradicional establece. La separación *ellos-nosotros* debe superarse con el enriquecimiento de los puestos operativos y con el achatamiento de la pirámide jerárquica, lo que favorecerá la ruptura con los planteamientos previos. A medida que se vaya logrando este objetivo, el grado de compromiso del personal operativo ira aumentando progresivamente, lo que redundará en la productividad y eficiencia organizacional. No se debe olvidar que, en última instancia, estos individuos son los que producen los resultados básicos de la organización.

Si a las recomendaciones previas se añade la supresión de la penalización como instrumento de control, sobre todo cuando ésta se produce de manera parcial e injustificada, el efecto compromiso aumentará⁶.

En otro ámbito se ha evidenciado que determinados factores objetivos de estado, que en un primer momento se pensaba que podían influir en el nivel de compromiso organizativo, no constituyen elementos determinantes en la configuración de este fenómeno⁷.

El resultado de las recomendaciones previas será necesariamente una mejora en la eficacia organizacional, lo que producirá un efecto de retroalimentación entre esta variable y el compromiso organizativo, ya que se ha comprobado que la percepción de eficacia también constituye un elemento configurador del mencionado fenómeno. De esta manera, las organizaciones actuales podrían expandir la espiral del compromiso del individuo con su organización hasta alcanzar límites insospechados. Estos indicios hacen suponer que la política de gestión y administración en materia de recursos humanos debe considerar en toda su magnitud al fenómeno del compromiso organizativo.

NOTAS

- (1) Con el mismo sentido se pronuncia Franklin (1975), como el deseo de acatar las normas de la organización y de permanecer en la misma.
- (2) La escala desarrollada por estos autores complementan los trabajos previos realizados por Warr y otros (1979).
- (3) En la columna de la izquierda podemos apreciar los coeficientes de fiabilidad alcanzados originalmente por los autores que desarrollaron las escalas. Utilizando el coeficiente α de Cronbach en la derecha se muestran los resultados obtenidos en nuestra investigación.
- (4) Entre los autores que han investigado esta relación se encuentran Sheldon (1971), Lee (1971), Hrebiniak y Alutto (1973), Buchanan (1974), Jones y otros (1975), Cook y Wall (1980), Clegg y Wall (1981), Mowday, Porter y Steers (1982), Cialdini (1988) o Drummond (1993).
- (5) Los intervalos establecidos para las variables fundamentales oscilan del valor 1, percepción baja del fenómeno analizado (entre 1 y 3); al valor 2, percepción media (entre 3 y 4); finalizando con la percepción alta (valores entre 4 y 6). Los grupos formados para la variable demográfica edad son los siguientes: G1, personas con edad inferior a 32 años; G2, sujetos comprendidos entre 32 y 40 años de edad; G3, individuos de más de 40 años. En relación a la variable antigüedad se fijaron las siguientes categorías: G1, hasta 3 años; G2, entre 4 y 10 años; G3, más de 10 años de permanencia en la organización. La variable área integra a G1, alta dirección; G2, directivos de nivel intermedio; y, G3, miembros del personal operativo. Para la variable formación se establecieron cinco categorías que oscilaban entre el valor 1 (individuos sin estudios) hasta el valor 5 (universitarios de grado superior). Por último, en la variable adecuación se fijaron otros cinco grupos, correspondiendo el valor 1 a los empleados en total desacuerdo con dicho ajuste y el valor 5 a las personas que estaban totalmente de acuerdo con el mismo.
- (6) Tal y como se ha demostrado, cuando la dirección sanciona a los individuos por conductas que están justificadas, los efectos sobre el grado de compromiso no son significativos. Los sujetos aceptan, o cuando menos comprenden, la coherencia de dicha penalización.
- (7) Ni la edad del individuo, ni su antigüedad en la organización, ni el nivel educativo de éste pueden ser considerados como elementos de influencia.

BIBLIOGRAFÍA

- BATEMAN, T. S. y STRASSER, S. (1984), *A longitudinal analysis of the antecedent of organizational commitment*, Academy of Management Journal, 27 (1), pp. 93-112.
- BLUEDORN, A. C. (1982), *A unified model of turnover from organizations*, Human Relations, 35, pp. 135-53.
- BUCHANAN, B. (1974), *Building organizational commitment. The socialization of managers in work organizations*, Administrative Science Quarterly, 19, pp. 533-46.
- CIALDINI, R. B. (1988), *Influence: Science and Practice*, Glenview Il.
- CLEGG, C. W. y WALL, T. D. (1981), *A note on some New scales for measuring aspects of psychological well being at work*, Journal of Occupational Psychology, 54, pp. 221-5.
- COOK, J. D. y WALL, T. D. (1980), *New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment*, Journal of Occupational Psychology, 53, pp. 39-52.
- COTTON, J. L. (1993), *Employee Involvement*, Sage, California.
- DACHLER, H. P. y WILPERT, B. (1978), *Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations: A critical evaluation*, Administrative Science Quarterly, 23, pp. 1-39.
- DRUMMOND, H. (1993), *Power and Involvement in Organizations*, Avebury, Vermont.
- ETZIONI, A. (1975), *A comparative analysis of complex organizations*, The Free Press of Glencoe Inc, New York.
- FRANKLIN, J. L. (1975), *Power and commitment-empirical assessment*, Human Relations, 28 (8), pp. 737-53.
- FRENCH, J. R. y RAVEN, B. (1968), *The bases of social power*, en D. Cartwright and A. Zander, (Eds.), *Group Dynamics*, Harper and Row, New York.
- HALL, D. T., SCHNEIDER, B. y NYGREN, H. T. (1970), *Personal factors in organizational identification*, Administrative Science Quarterly, 15, pp. 176-90.
- HREBINIAK, L. C. y ALUTTO, J. A. (1973), *Personal and role-related factors in the development of organizational commitment*, Administrative Science Quarterly, 18, pp. 555-72.
- JONES, P. P., JAMES, L. R. y BRUNI, J. R. (1975), *Perceived leadership behavior and employee confidence in the leader as moderated by job involvement*, Journal of Applied Psychology, 60, pp. 146-9.
- KANTER, R. M. (1968), *Commitment and social organization. A study of commitment mechanisms in utopian communities*, American Sociological Review, 33, pp. 499-517.
- LEE, S. M. (1971), *An empirical analysis of organizational identification*, Academy of Management Journal, 14, pp. 213-26.
- LODAHL, T. M. y KEJNER, M. (1965), *The definition and measurement of job involvement*. Journal of Applied Psychology, 49, pp. 24-33.
- McKENCIE, K. D. (1991), *The Organizational Hologram: The Effective Management of Organizational Change*, Kluwer, Boston.
- MILLER, G. A. (1967), *Professionals in bureaucracy: alienation among industrial scientists and engineers*, American Sociological Review, 32, pp. 755-68.
- MORRIS, J. H. y SHERMAN, J. K. (1981), *Generalizability of an organizational commitment model*, Academy of Management Journal, 24, pp. 512-26.
- MORSE, N. C. (1953), *Satisfactions in the white-collar job*, Ann Arbor: Survey Research Center, University of Michigan.
- MOWDAY, R. T., STEERS, R. M. y PORTER, L. W. (1982), *Employee Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, Londres.
- O'REILLY, C. A. y CALDWELL, D. F. (1981), *The commitment and job tenure of New employees: Some evidence of post-decisional justification*, Administrative Science Quarterly, 26, pp. 597-616.
- PODSAKOFF, P. M., TODOR, W. D., GROVER, B. A. y GUBER, O. L. (1984), *Situational moderators of leader reward and punishment behavior -fact or fiction*, Organizational Behavior and Human Performance, 34, pp. 21-63.
- PORTER, L. W. (1968), *The Etiology of Organizational Commitment: A Longitudinal Study of Initial Stages of Employee-Organization Relationships*, Manuscrito no publicado.
- RAHIM, M. A. (1989), *Relationships of leader power to compliance and satisfaction with supervision: evidence from a national sample of managers*. Journal of Management, 15 (4), pp.545-56.
- SHELDON, M. E. (1971), *Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization*, Administrative Science Quarterly, 16, pp. 143-50.
- STEERS, R. M. (1977), *Antecedent and Outcomes of Organizational Commitment*, Administrative Science Quarterly, 22, pp. 46-56.
- WARR, P. B.; COOK, J. D. y WALL, T. D. (1979), *Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being*, Journal of Occupational Psychology, 52, pp. 129-48.

ANEXOS

ANEXO 1. ANÁLISIS DE VARIANZA DEL COMPROMISO ORGANIZATIVO
CON EL RESTO DE VARIABLES

\bar{X}	Poder Experto	G1	G2	G3	\bar{X}	Poder Remun.	G2	G1	G3	\bar{X}	P. Coerc. Conting.	G1	G2	G3
4,52	G1				4,69	G2				4,74	G1			
4,55	G2	-			4,79	G1	-			4,89	G2	-		
5,12	G3	*	*		5,21	G3	*	*		5,01	G3	-	-	

\bar{X}	P. Coer. no Cont.	G2	G3	G1	\bar{X}	Poder Referen.	G1	G2	G3	\bar{X}	Eficacia Estática	G1	G2	G3
4,70	G2				4,39	G1				4,55	G1			
4,89	G3	-			4,64	G2	*			4,60	G2	-		
5,04	G1	*	-		5,21	G3	*	*		5,12	G3	*	*	

\bar{X}	Eficacia Dinám.	G1	G2	G3	\bar{X}	Alienac.	G3	G2	G1	\bar{X}	Edad	G1	G2	G3
4,57	G1				4,30	G3				4,96	G1			
4,67	G2	-			4,50	G2	-			4,85	G2	-		
5,19	G3	*	*		5,21	G1	*	*		5,03	G3	-	-	

\bar{X}	Anti-güedad	G1	G2	G3	\bar{X}	Área organiz	G3	G2	G1
4,90	G1				4,89	G3			
4,91	G2	-			5,12	G2	*		
4,97	G3	-	-		5,64	G1	*	*	

\bar{X}	Formación	G1	G2	G3	G4	G5	\bar{X}	Adecuación	G2	G3	G1	G4	G5
5,06	G1						4,50	G2					
4,98	G2	-					4,62	G3	-				
4,87	G3	-	-				4,74	G1	-	-			
4,87	G4	-	-	-			4,94	G4	*	*	-		
5,18	G5	-	-	-	-		5,45	G5	*	*	*	*	

ANEXO 2. ANÁLISIS NO PARAMÉTRICO DEL COMPROMISO ORGANIZATIVO CON EL RESTO DE VARIABLES

Rango medio	Poder Experto	Casos	Rango medio	Poder Remun.	Casos	Rango medio	P. Coerc. Conting.	Casos
171,79	G1	28	214,14	G1	92	207,09	G1	47
164,90	G2	117	189,42	G2	170	224,84	G2	159
267,66	G3	327	284,41	G3	210	247,82	G3	265

Rango medio	P. Coer. no Cont.	Casos	Rango medio	Poder Referen	Casos	Rango medio	Eficacia Estática	Casos
251,66	G1	299	154,12	G1	56	180,32	G1	30
196,33	G2	123	179,05	G2	144	172,58	G2	125
224,99	G3	46	283,88	G3	272	266,37	G3	316

Rango medio	Eficacia Dinám.	Casos	Rango medio	Alienac.	Casos	Rango medio	Edad	Casos
173,52	G1	69	269,10	G1	288	224,85	G1	143
187,43	G2	139	156,56	G2	137	205,37	G2	141
278,06	G3	263	126,47	G3	50	236,80	G3	161

Rango medio	Anti-güedad	Casos	Rango medio	Área organiz	Casos
218,10	G1	134	355,27	G1	15
219,24	G2	149	257,91	G2	72
226,48	G3	159	217,61	G3	369

Rango medio	Formación	Casos	Rango medio	Adecua-ción	Casos
240,15	G1	23	193,12	G1	17
237,49	G2	114	155,48	G2	45
216,88	G3	182	163,68	G3	90
218,57	G4	89	214,66	G4	193
267,96	G5	49	308,53	G5	85