



Artículo

Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional

FERNANDO TORO ÁLVAREZ

Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional
Colombia

RESUMEN

El presente trabajo presenta los resultados de una investigación que buscaba explorar posibles relaciones de dependencia entre el Compromiso de las personas con la organización y el Clima Organizacional. Para su realización se aplicó la encuesta de Clima Organizacional ECO a un grupo de 2.426 empleados pertenecientes a 11 empresas de diferentes sectores económicos y distintas regiones de Colombia. Los resultados obtenidos mostraron que sí existe una relación de dependencia entre una medida global del Compromiso Organizacional y las variables de CO. Se encontró que los factores de Clima que más contribuyeron a explicar el compromiso fueron: el valor colectivo Responsabilidad y Relaciones Interpersonales seguidos por Estabilidad y Retribución.

ABSTRACT

The presents paper the results of a survey carried out to explore possible dependence relationships between organizational commitment and organizational climate. For the purpose the Organizational Climate Questionnaire ECO was applied to a group of 2.426 employees working for 11 colombian organizations. The results obtained evidenced an important dependence relationship between a general measure of commitment and climate variables. It was found that the climate factors that better explained commitment were Responsibility and Interpersonal Relations, followed by Stability and Economic Compensation.

PALABRAS CLAVE

Compromiso, Clima Organizacional.

KEY WORDS

Commitment, Organizational Climate.

El compromiso es un concepto que hace relación a la buena disposición del empleado o trabajador hacia el trabajo, a la buena voluntad, al sentido de lealtad con la empresa. El presente estudio trabajó en la evaluación de un concepto global de compromiso y buscó explorar posibles relaciones de dependencia de éste con el clima organizacional, bajo el supuesto de que el clima organizacional constituye un contexto regulador, facilitador, de realidades psicológicas como la motivación, la satisfacción y el compromiso (Alvarez, 1992; Zancudo, 1992; Rivas, 1992).

En algunos estudios precursores se pueden apreciar maneras diferentes de conceptualizar el Compromiso. Lodahl y Kejner (1965) lo definen como el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo. Insel y Moos (1974) lo consideran como la medida en que los empleados se interesan en sus trabajos y se comprometen con ellos. Para Mowday, Steers y Porter (1979) se trata de la relativa identificación e involucramiento de la persona no sólo con el trabajo sino también con la organización.

Investigaciones más recientes han identificado modalidades particulares de compromiso y han explorado su naturaleza y sus efectos sobre el desempeño laboral. Allen y Meyer (1990) y Meyer y Allen (1991) identificaron a través de análisis factorial tres componentes del compromiso organizacional: *Compromiso Afectivo*, relativo a la adhesión emocional del empleado a la empresa y al involucramiento en las actividades y proyectos de la organización; *Compromiso de Continuidad*, es la tendencia a establecer una disposición de solidaridad con la empresa sobre la base de los costos asociados al retiro de la empresa, a la descontinuación de su vinculación; *Compromi-*

so Normativo, se refiere al sentimiento de obligación de permanecer en la empresa por gratitud, lealtad o valor moral. Según los investigadores, estas modalidades de compromiso determinan una disposición diferente hacia la organización. Las personas con alto compromiso afectivo se muestran deseosas de hacer esfuerzos en su desempeño; las personas con un compromiso de continuidad están necesitadas de permanecer en la empresa y las personas con compromiso normativo se sienten obligadas a permanecer.

Mathieu y Zajac (1990) en una revisión de los antecedentes, correlatos y consecuencias del compromiso organizacional encontraron que la conducta de retiro y el ausentismo eran mejor predichos por el compromiso afectivo. En 1989 Meyer et al. encontraron que el compromiso afectivo correlacionó positivamente con el desempeño, en un grupo de gerentes, mientras el compromiso de continuidad correlacionó negativamente. Shore et al. (1995) observaron que el compromiso afectivo se relacionó positivamente con las calificaciones de promovibilidad y potencial percibidos por los jefes en sus colaboradores, pero el compromiso de continuidad correlacionó negativamente con estas calificaciones. Es evidente que el compromiso produce efectos sobre el comportamiento laboral de las personas.

En otro contexto, Eisenberger et al. (1986) desarrollaron el concepto de *Apoyo Organizacional Percibido* que se refiere a la creencia general de un empleado sobre el grado en que la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar. Según estos investigadores, esta percepción parece funcionar como un precursor del compromiso. En un estudio experimental Shore y Wayne (1993)

encontraron que el apoyo organizacional percibido era un buen predictor tanto del compromiso afectivo como del compromiso de continuidad. Esta percepción parece constituir un antecedente importante del compromiso organizacional.

Otro constructo relativo al compromiso fue desarrollado por Bateman y Organ (1983) y Organ (1990) con el nombre de *Comprometimiento de Ciudadanía Organizacional*. Se refiere a todas las conductas extras o adicionales a las del rol laboral, de naturaleza discrecional, que un empleado realiza sin preocupación por una recompensa. Estas conductas promueven el funcionamiento efectivo de la organización. Shore y Wayne (1993) estudiaron experimentalmente la relación entre este constructo y los de compromiso afectivo y apoyo organizacional percibido. Encontraron que el apoyo organizacional percibido explicaba una proporción significativa de la varianza en el comportamiento de ciudadanía organizacional, mayor que la explicada por el compromiso afectivo. Tal percepción parece ser un mejor predictor del comportamiento de ciudadanía organizacional que del compromiso afectivo. Por otra parte, Karambayya (1989) encontró, en un estudio sobre desempeño y satisfacción, que los miembros de unidades de trabajo que fueron calificados como poseyendo altos niveles de desempeño y satisfacción también exhibieron altos niveles de comportamiento de ciudadanía organizacional, mayores que los de trabajadores con más bajos niveles de desempeño. Podsakoff y MacKenzie (1994) estudiando este tipo de comportamiento en el contexto de las ventas encontraron que el comportamiento de ciudadanía organizacional determinó cerca del 17% de la varianza en el desempeño, a nivel de una agencia de ventas en una empresa. Podsakoff, Ahearne y

Mackenzie (1997) estudiaron el asunto con grupos de operarios de máquinas en una industria del papel. Encontraron apoyo general a la hipótesis de que el comportamiento de ciudadanía organizacional se relaciona con el desempeño del grupo aunque tal comportamiento tendió a predecir la cantidad del desempeño del grupo más que la calidad.

En otra dirección, Becker (1992) identificó diferentes focos o tipos de compromiso y los denominó compromiso: con la organización, con la alta gerencia, con el supervisor, con el grupo de trabajo, con la ocupación. Si bien es cierto, cada tipo de compromiso es diferente y tiene su propia dinámica de influencia en el desempeño y en la conducta organizacional, todos en conjunto son agentes reguladores de las actuaciones laborales y organizacionales de los empleados y trabajadores. En un estudio experimental realizado con enfermeras, Meyer y Smith (1993) encontraron que si bien el compromiso ocupacional y organizacional son diferentes, ambos pueden analizarse en los términos de los tres factores de compromiso propuestos por Allen y Meyer: afectivo, de continuidad, normativo.

Un concepto emparentado con el de compromiso organizacional es el de *Impliación en el Trabajo (job involvement)*. Los análisis de la literatura (Brown y Leigh, 1996; Paullay, Alliger, Stone-Romero, 1994) muestran que este concepto se refiere al grado en que uno se compromete con su trabajo, con la realización de sus tareas y el grado de importancia que el trabajo tiene en la vida. En un estudio realizado con ingenieros y científicos pertenecientes a las áreas de investigación y desarrollo de 4 industrias en Estados Unidos, Keller (1997) encontró que la implicación

en el trabajo fue un predictor significativo del desempeño laboral, medido éste mediante: calificación del jefe, patentes, publicaciones. Tal como se hipotetizó, la implicación con el trabajo fue un predictor fuerte de la calificación arrojada por la evaluación del desempeño, del número de patentes y del número de publicaciones, pero esta relación resultó cierta sólo para el grupo de científicos. Se encontró también que la implicación con el trabajo es un mejor predictor del desempeño que el compromiso organizacional, dada su más directa relación con la tarea.

Las consideraciones precedentes muestran que no existe un concepto omnímodo y simple de compromiso y que, por el contrario, este concepto es multifacético y está relacionado con otros constructos que constituyen antecedentes y consecuencias del compromiso y que complementan y amplían su alcance. Aunque existe investigación reportada sobre toda esta temática, aún es bastante incompleto y poco concluyente el saber disponible. No obstante, es claro que el compromiso organizacional y la implicación con el trabajo son dos categorías analíticas distintas que buscan explicar aspectos importantes del desempeño en el trabajo y de la conducta organizacional del personal de la empresa. El apoyo organizacional percibido es una construcción que el empleado deriva de la percepción de la conducta de las personas con autoridad y que, según se ha evidenciado, tiene la capacidad de regular y determinar, al menos en parte, el compromiso organizacional. El comportamiento de ciudadanía organizacional contiene modos de actuación organizacional y de desempeño que resultan como consecuencia del apoyo organizacional percibido y del compromiso. Todos estos son, entonces, fenómenos diferentes, estrechamente

relacionados, que conviene diferenciar en el análisis del compromiso.

En nuestras observaciones con grupos de empleados colombianos hemos encontrado, en consistencia con los análisis precedentes, que existen diferentes razones o motivos que pueden determinar el compromiso de las personas con la organización. En un estudio sobre clima organizacional, motivación y compromiso, realizado en un conjunto de 13 empresas pertenecientes a un grupo económico colombiano (Toro, 1995), observábamos que el personal exhibía altos niveles de compromiso y que éste obedecía principalmente a un alto sentido ético de la responsabilidad y menos a razones de implicación con el trabajo o de interés por la tarea. Sobre la base de estas observaciones, llevadas a cabo a partir de análisis cuantitativos del clima organizacional y la motivación, propusimos la existencia de varios tipos de compromiso, tal como lo hiciera Becker en 1992. De este modo encontramos algunas bases empíricas preliminares para hablar de los siguientes tipos de compromiso.

Compromiso con la Tarea, concepto equivalente al de Implicación con el Trabajo. Evaluado a través de las variables Motivo de Logro, Motivo de Autorrealización, Dedicación a la Tarea y Contenido del trabajo, todas ellas medidas objetivamente con el Cuestionario de Motivación para el Trabajo CMT (Toro, 1992; Toro, 1998).

Compromiso con el Grupo de Trabajo. Es relativo a la disposición a trabajar en equipo, al cumplimiento y adhesión a las normas y patrones colectivos de actuación en la empresa y en el trabajo. Se evaluó mediante las variables motivacionales Afiliación, Aceptación de Normas y Valores e

Interés por el grupo de trabajo, examinadas con el CMT.

Compromiso con la Autoridad Organizacional. Se refiere a la disposición a respetar la autoridad y condescender con las decisiones de las personas investidas de autoridad en la organización. Es también la disposición a acoger y asimilar las normas y principios de actuación emanados de las personas con autoridad. Se evaluó mediante las variables motivacionales del CMT Aceptación de la Autoridad, Aceptación de Normas y Valores e Interés por la Supervisión.

Compromiso con los Objetivos y Metas Institucionales. Se refiere a la disposición a actuar en concordancia con la misión, los valores, las políticas, los planes y las estrategias organizacionales. Esta variable se evaluó con dos ítems diseñados para el propósito e incorporados en la encuesta ECO diseñada y validada para estudio del clima organizacional.

Compromiso con la Organización. Este es un concepto equivalente al de Compromiso Afectivo de Allen y Meyer. Lo hemos definido como una disposición favorable a experimentar interés hacia el trabajo y hacia la empresa, que mueve a la persona a dar apoyo, a realizar esfuerzo adicional, a dar cumplimiento cabal a sus responsabilidades.

Por supuesto, estos constructos requieren estudio y el soporte de investigación pero llaman también la atención acerca de la multidimensionalidad del concepto, tal como lo ha demostrado la investigación previa, y sugieren que el compromiso de una persona puede ser más intenso en relación con el grupo, la tarea, la empresa, las metas o la autoridad, lo que haría que distintas personas puedan exhibir distintos

tipos de compromiso y el compromiso organizacional general puede estar más o menos determinado por la intensidad de cada una de las facetas o dimensiones del compromiso que lo componen.

Un propósito central de este estudio fue obtener una medida global del compromiso afectivo, alternativa a la medida de facetas o dimensiones específicas y en el contexto de la evaluación del clima organizacional. Además buscaba explorar la relación de dependencia del compromiso con respecto a los demás factores de clima examinados por la encuesta ECO. De este modo se esperaba obtener una medida rápida, ágil y directa del compromiso Organizacional, al tiempo con el diagnóstico del clima organizacional, para evaluar en cada caso el grado de compromiso y cómo es afectado por los restantes factores de clima.

Quisimos examinar la relación que el concepto general de compromiso organizacional (tal como lo definimos) tenía con los factores de clima organizacional, analizados mediante la encuesta ECO (Toro, 1992). En este contexto entendimos el clima organizacional como una condición reguladora de las percepciones, juicios y reacciones de las personas en el trabajo, tal como se ha evidenciado en la literatura (Zancudo, 1992; Álvarez, 1992, Toro, 1995).

MÉTODO

Muestra.

Esta es una investigación exploratoria. Para su realización se aplicó la encuesta de Clima Organizacional ECO a un grupo de 2.426 empleados, hombres (45%) y mujeres (65%), de 11 empresas diferentes ubicadas en diversos sectores de la economía: finan-

ciero, de servicios de salud, de hotelería, de la construcción, de los seguros, una programadora de televisión y una administradora de pensiones. El número de encuestados correspondió al 25.3% del total de empleados que en la época era de 9.576. En conjunto estas empresas contaban con oficinas en diversas regiones del país, principalmente en las capitales de los departamentos.

Instrumento

La encuesta de Clima Organizacional ECO fué diseñada y debidamente validada en Colombia (Toro, 1992, 1996). Cuenta con una excelente validez factorial y se han obtenido coeficientes de confiabilidad de .90 mediante el Alfa de Cronbach. Mide los siguientes ocho factores de clima: Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Claridad y Coherencia en la Dirección, Disponibilidad de Recursos y Valores Colectivos (Cooperación, Responsabilidad, Respeto). Sus ítems están fraseados como afirmaciones para las cuales el encuestado debe expresar su acuerdo en una escala de tipo likert de 5 puntos, con los extremos total acuerdo y total desacuerdo. Para la medición del concepto general de compromiso se tomaron los siete ítems de la variable Sentido de Pertenencia, con miras a obtener una medida general del grado de compromiso afectivo de cada uno de los encuestados. A los ítems mencionados se adicionaron tres más que permitieran reforzar y hacer más integral la medida de la variable. De este modo, la medida se realizó a través de estos 10 ítems (ver anexo) con respuestas de tipo Likert en una escala de 5 puntos, que arrojaron valores con rango entre 0 y 36 puntos. Uno de tales ítems cumplía funciones de control de la veracidad de las respuestas a los anteriores. El análisis fac-

torial mostró que estos ítems constituían un factor que alcanzó una confiabilidad de .89 con el Alfa de Cronbach.

Procedimiento

Se llevó a cabo una aplicación colectiva de la encuesta, en grupos de aproximadamente 25 personas, durante cerca de 30 minutos. A todos los encuestados se les atendió en un sitio cercano a su lugar de trabajo, pero fuera de él. Encuestadores entrenados aplicaron las encuestas y dieron a todos los encuestados la misma información y presentaron las mismas instrucciones de trabajo. La muestra se recogió en todo el país en un período corto, de dos semanas, para evitar las distorsiones de la información por contaminación con los conceptos o comentarios de empleados y a encuestados.

Se obtuvieron entonces puntajes para cada una de las variables de clima y un puntaje para la variable Compromiso, conformada tal como se explicó. Esta última constituyó la variable dependiente y las de clima fueron variables independientes. Se calcularon coeficientes de correlación entre la variable Compromiso y los demás factores de clima evaluados por la encuesta ECO. Se verificó, mediante análisis factorial, que la variable compromiso fuera un constructo diferente de los demás factores que evalúa la encuesta de clima. Mediante análisis de regresión múltiple se exploraron las relaciones de dependencia entre las variables estudiadas.

RESULTADOS

La tabla siguiente muestra la correlación obtenida entre la variable compromiso y los demás factores de clima organizacio-

Tabla 1

Correlación de Pearson entre la variable compromiso y los demás factores de clima Organizacional

Rel. Interperson	Est. Dirección	Retribución	Dis. Recursos	Estabilidad	Clar. Coherencia	Val. Colectivos
.56	.36	.32	.40	.40	.43	.67

nal. Se calculó una correlación de Pearson y todos los coeficientes encontrados fueron significativos ($p < .0001$).

Pueden apreciarse correlaciones positivas medio bajas, con excepción de Relaciones Interpersonales y Valores Colectivos que alcanzan mejores correlaciones con la variable compromiso. Se aprecia una covariación significativa y positiva del compromiso con las demás variables de clima, pero su magnitud es tal que el compromiso aparece como una categoría relacionada pero no idéntica a ninguna de las variables de clima.

En la tabla 2 se puede ver el resultado del análisis factorial aplicado a todos los ítems, tanto de clima como de compromiso. Se empleó el método de Componentes Principales y el método de rotación Varimax. Se seleccionaron los 10 primeros factores de acuerdo con el criterio del Scree Test. Puede apreciarse la composición nítida de cada uno de los factores y la identidad factorial del compromiso. En todas las variables los ítems alcanzan pesos factoriales muy convenientes. Tan solo dos ítems en la variable compromiso obtienen pesos inferiores a .30. Los ítems con pesos negativos corresponden a los elementos de control incorporados en la encuesta. Puede apreciarse que en la tabla no aparece la variable Valores Colectivos. Ocurre porque su puntuación se deriva de la combinación de tres parejas de ítems correspondientes a varios factores que mide la encuesta. Es por tanto una varia-

ble derivada y no un factor en sentido riguroso.

El análisis de regresión mostró que existía una dependencia de la variable compromiso en relación con un grupo de variables de clima. Se obtuvo de este modo la siguiente ecuación para la predicción del compromiso. Similar resultado se encontró en un estudio previo realizado con una muestra distinta de personal de las mismas empresas (Toro, 1996):

$$Y = 7 + 1.41 X_1 + 0.64 X_2 + 0.13X_3 + 0.13 X_4 + 0.11X_5 + 0.08 X_6 + 0.06X_7$$

Donde: X_1 = Valores Colectivos (Responsabilidad), X_2 = Relaciones Interpersonales, X_3 = Claridad y Coherencia en la Dirección, X_4 = Disponibilidad de Recursos, X_5 = Estabilidad, X_6 = Retribución, X_7 = Estilo de Dirección.

Se encontró que este conjunto de variables de clima explicaban el 53% de la varianza en Compromiso ($R^2 = 0.53$, $p < .01$). Como puede apreciarse, los factores de clima que más contribuyeron a explicar el compromiso fueron: el valor colectivo Responsabilidad y Relaciones Interpersonales. En último término y con una muy escasa contribución se encuentran Retribución y Estilo de Dirección.

Es notable que el factor Estilo de Dirección haya mostrado un grado tan bajo de influencia sobre el compromiso y que sea tan poco relevante el influjo

Tabla 2

Pesos factoriales de los ítems y conformación de los factores en la encuesta ECO.

Nº ITEM	1. EST. DIRECCIÓN	2. DIS RECURSOS	3. COMPRO-MISO	4. CLARIDAD COHERENCIA	5. RETRIBUCIÓN	6. ESTABILIDAD	7. RELACIÓN INTERPER.
1			.65				
2			.66				
3				-.14			
4			-.54				
5					.43		
6		.50					
7	.67						
8					.77		
9						.64	
10			.71				
11						.68	
12	.77						
13				.71			
14					-.25		
15						-.57	
16		.69					
17	.76						
18		-.64					
19		.69					
20				.69			
21					.68		
22							.57
23					.82		
24	.73						
25			.41				
26					.74		
27							.57
28			.59				
29							
30	.63						
31						.65	
32				.75			
33							.65
34						.75	
35	-.31						
36	.65						
37							.36
38							-.53
39		.81					
40					.53		
41							.50
42						.38	
43		.74					
44				.82			
45				.79			
46						.71	
47				.56			
48		.76					
49							.58
50							
51			.21				
52							
53			.21				
54			.56				

de las variables Disponibilidad de Recursos, Claridad y Coherencia en la Dirección y Estabilidad. De hecho, las tres primeras variables referidas constituyen la base sobre la cual se obtiene un indicador de imagen gerencial a partir de la encuesta ECO. Este resultado sugiere que la imagen de los mandos que se forma el personal incide muy poco en el desarrollo y la percepción de su sentido de compromiso, al menos en este contexto de evaluación.

Por su parte, los factores de clima más determinantes del compromiso son, en su orden, el valor Responsabilidad y las Relaciones Interpersonales. Parece existir un alto sentido ético o moral de la responsabilidad que condiciona fuertemente el compromiso entre el personal de este grupo de empresas. En contra de lo esperado, la calidad del ambiente percibido de relación también presenta un influjo significativo sobre el sentido de compromiso. Pareciera que el compromiso con la empresa es una manera de ofrecer reciprocidad al buen trato y al aprecio y respeto recibidos de los demás en el trabajo.

Encontramos muy alto el coeficiente de determinación hallado en este estudio (.53). Consideramos que esto puede ser el efecto de controlar tan solo el influjo de un aspecto de la realidad, como es el clima organizacional. Muy posiblemente la influencia del clima hubiera aparecido menos determinante del compromiso si se hubiesen tenido en consideración otras condiciones como las características de la tarea, la estructura orgánica de la empresa, las políticas de personal, la viabilidad futura de la empresa, el sistema de remuneración y otros aspectos claves de la realidad organizacional.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este contexto se hace evidente que el sentido de compromiso de las personas con el trabajo y con la empresa, en el grupo examinado, depende en una proporción importante (53%) del clima organizacional de la empresa. El clima es entonces una condición externa facilitadora o inhibidora del compromiso. En este caso particular lo consideramos como un agente facilitador dado que los resultados arrojados por el estudio mostraron en todas las empresas un nivel bastante favorable de clima. El puntaje promedio obtenido en el conjunto de las 8 variables de clima evaluadas fue de 18.9, en una escala con rango entre 1 y 24. El puntaje mínimo fue de 17 y lo alcanzaron las variables Estilo de Dirección y Retribución. El puntaje máximo fue de 21 y se encontró en la variable Estabilidad. Con excepción de las variables Retribución y Estilo de Dirección, que alcanzaron valores menos positivos, las demás variables del perfil lograron puntuaciones altas (López y Toro, 1998).

Hemos encontrado que tiene sentido teórico y práctico intentar obtener una medida global del compromiso afectivo en el contexto de la evaluación del clima organizacional.

Para obtener resultados concluyentes hace falta examinar el asunto en otras empresas y controlar más rigurosamente otras condiciones. Es preciso examinar, por ejemplo, cómo otras condiciones de la realidad empresarial afectan el compromiso, simultáneamente con el clima organizacional. No obstante es evidente que el clima, así como ocurre con el apoyo organizacional percibido, incide significativamente en el compromiso. Aquí hemos

establecido una medida global, genérica y unidimensional del compromiso organizacional. Estimamos que tal medida es una aproximación útil, ágil, de fácil manejo pero general. La medida de dimensiones particulares del compromiso tales como el compromiso afectivo, de continuidad o normativo (Meyer y Allen) o de tipos particulares de compromiso como el compromiso con la ocupación, con la tarea, con el supervisor o con la gerencia (Becker) deben hacerse en el caso de necesitar una aproximación más detallada, precisa y específica.

Hace falta examinar la capacidad predictiva que este modo general de evaluar el compromiso ofrece en relación con el desempeño laboral, el ausentismo, la rotación, la accidentalidad y otros criterios de comportamiento laboral y social en el trabajo. Los resultados a este respecto mostrarían la utilidad y relevancia de una aproximación global como esta.

La operacionalización de este concepto de compromiso se realizó en este estudio con un enfoque perceptivo de la realidad colectiva. No se trata de una autoevaluación ni de una medida basada en la observación directa. Esto puede explicar su gran afinidad con las variables de clima y al mismo tiempo representar una medición menos directa de los esquemas de compromiso de cada persona encuestada.

Se considera importante continuar examinando este asunto, tratando de identificar objetivamente las diversas dimensiones del compromiso para establecer cuál o cuáles de ellas son mejor predichas por el clima organizacional y para juzgar la conveniencia práctica de emplear una medida

genérica como la que hemos propuesto en este estudio, a la cual deberán suprimirse los dos ítems que aparecieron con pesos factoriales bajos.

ANEXO

Ítems incorporados en la encuesta de clima para evaluación general del Compromiso Organizacional

25. El personal se siente orgulloso de los productos (servicios) que elabora la empresa.

1. Aquí el personal se siente comprometido con los objetivos de la empresa.

29. El personal se preocupa por dar cumplimiento a los programas de trabajo.

28. El personal hace esfuerzos adicionales en el trabajo cuando la empresa lo necesita.

10. En esta empresa la gente siente interés por su trabajo.

2. El personal en realidad quiere la empresa.

4. Aquí el personal se interesa muy poco por esta empresa. (Control)

51. Para todos es muy clara la relación entre sus tareas y la misión final de la empresa.

53. La gente considera muy importante la misión de la empresa.

54. Aquí la gente está dispuesta a hacer cualquier esfuerzo en favor de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLEN, N.J. Y MEYER, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment in the organization. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63, 1-18.

ALVAREZ, G. (1992). La percepción de la organización: clave para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 11, No. 1 y 2.

BATEMAN, T.S. Y ORGAN, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee 'citizenship'. *Academy of Management Journal*, 26, 587- 595.

BECKER, T.E. (1992). Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35, 232-244

BROWN, S.P. Y LEIGH, T.W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 358-368

EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S. Y SOWA, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507

INSEL, P. Y MOOS, R. (1994). *Work environment scale*. California: Consulting Psychologists Press.

IRVING, P.G., COLEMAN D.F. Y COOPER, C.L. (1997). Further assessments of a three- component model of occupational commitment: Generalizability and differences across occupations. *Journal of*

Applied Psychology, Vol. 82, No.3, 444-452.

KARAMBAYYA, R. (1989). *Contexts of organizational citizenship behavior: Do high performance and satifying units have better 'citizens'*. York University Working Paper, North York. Ontario Canada.

KELLER, R.T. (1997). Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: A study of scientists and engineers. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 4, 539-545.

LODAHL, T. Y KEJNER, M. (1995). The difinition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*. 49, 24-33.

LÓPEZ, R. Y TORO, F. (1998). *Estudio diagnóstico del Clima Organizacional en las empresas de la Fundación Social*. Medellín. (Informe inédito).

MATHEW, J. E. Y ZAJAC, D.M. (1990). A review and metanalysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194

MEYER, J.P Y ALLEN, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Mangement Review*, 1, 61-98.

MEYER, J.P., ALLEN, N.J. Y SMITH, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three - component model. *Journal of Applied Psychology*. 78, 538-551

MEYER, J.P., PAUNOMEN, S.V., GELLATTY, I.R., GOFFIN, R.D. Y

JACKSON, D.N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.

MOWDAY, R. PORTER, L. Y STEERS, R. (1982). *Employee — Organization Linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. San Diego: Academic Press.

ORGAN, D.W. (1990). The subtle significance of job satisfaction. *Clinical Laboratory Management Review*, 4, 94-98.

PAULLAY, I.M., ALLIGER, G.M. Y STONE-ROMERO, E.F. (1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology*, 79, 224-228

PODSAKOFF, P.M., AHEARNE, M. Y MACKENZIE, S.B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 2, 262-270.

PODSAKOFF, P.M. Y MACKENZIE, S.B. (1994). Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363

RIVAS, C. (1992). Clima organizacional como predictor de productividad bancaria. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 11, No. 1 y 2.

SHORE, L.M., BARKSDALE, K. Y SHORE, T.H. (1995). Managerial perceptions of employee commitment to the organization. *Academy of Management Journal*, 38, 1593-1615.

SHORE, L.M. Y WAYNE, S.J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.

TORO, F. (1992). Diseño y validación de un instrumento para evaluación del clima Organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 11, No. 1 y 2.

TORO, F. (1995). *Fundación Social. Grupo Empresarial. Estudio de clima Organizacional*. Informe inédito. Noviembre de 1995.

TORO, F. (1996). Avances en la medición del clima organizacional con la encuesta ECO. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 15, No. 1.

TORO, F. (1998). Motivación para el trabajo: Derivación de factores de segundo orden a partir del test motivacional CMT. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 17, No. 1.

ZANCUDO, M. T. (1992). Factores asociados a la percepción del ambiente interno organizacional en docentes universitario. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 11, No. 1 y 2.