

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

**POSGRADO DE PSICOLOGÍA**



**MAESTRIA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN LABORAL Y  
ORGANIZACIONAL**

**“PRINCIPALES FACTORES QUE INFLUYEN EN EL NIVEL DE COMPROMISO  
ORGANIZACIONAL DENTRO DE UNA EMPRESA DE OUTSOURCING”**

**PROYECTO FINAL DE CAMPO  
PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA**

**POR:**

**LIC. MARIA ALEJANDRA MIJARES TOULET**

**DIRECTOR:**

**DR. EDUARDO LEAL BELTRÁN**

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente, agradezco a Dios por ser mi guía y apoyo toda la vida.

A mis padres, por ser mi ejemplo a seguir y por darme esta gran oportunidad para  
crecer.

A mi novio, por ayudarme en los momentos difíciles.

A mis profesores de maestría, por enseñarme lo necesario para desarrollar este  
proyecto.

A mi asesor, el maestro Javier Ángel Quiroga Guajardo, por ayudarme en todo lo  
necesario y por servirme de inspiración para el tema principal.

A las personas que trabajan en Human Quality, por su colaboración en este  
proyecto.

## RESUMEN O ABSTRACT

El presente trabajo de investigación pretende identificar los principales factores que influyen en el nivel de compromiso organizacional dentro de una empresa outsourcing dedicada principalmente al reclutamiento, selección y administración de personal de diferentes empresas.

Existen varias definiciones de compromiso organizacional pero la de más trascendencia sería la aportada por Meyer y colaboradores, quienes definen el compromiso organizacional como el apego que las personas sienten por la empresa en la que laboran; ellos comentan que existen tres partes esenciales del compromiso que son: el compromiso afectivo, de continuidad y el normativo.

El cuestionario más utilizado para medir el compromiso sería el OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) realizado por Porter *et al* (1979) y revisado posteriormente por Meyer y Allen (1993).

Esta investigación es una de tipo no experimental, u observacional, ya que no se manipula a ninguna de las variables y sólo pretende obtener información del momento presente.

## INDICE

AGRADECIMIENTOS.....	2
RESUMEN O ABSTRACT.....	3
INDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....	6
CAPITULO 1: INTRODUCCION.....	7
1.1 INDUCCION AL TRABAJO.....	7
1.2 OBJETIVO.....	8
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	9
1.4 HIPOTESIS.....	9
1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	10
1.6 PERFIL DEL CLIENTE.....	10
CAPITULO 2: MARCO TEORICO.....	13
2.1 COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	13
2.2 SISTEMA DE COMPENSACIONES.....	23
2.3 CLIMA LABORAL.....	28
2.3.1.    MOTIVACION.....	31
2.3.2.    AUTOESTIMA EN EL TRABAJO.....	34
2.4 COMPORTAMIENTO Y CONDICIONAMIENTO.....	39
CAPITULO 3: METODO.....	48
3.1 PARTICIPANTES.....	49
3.2 ESCENARIO.....	49

3.3 INSTRUMENTO.....	50
3.4 PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	52
CAPITULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	53
CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	58
ANEXOS.....	59
REFERENCIAS.....	62

## INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

FIGURA 1.....	14
FIGURA 2.....	28
FIGURA 3.....	50
FIGURA 4.....	51
TABLA 1.....	53
TABLA 2.....	54
TABLA 3.....	54
TABLA 4.....	55
TABLA 5.....	56
TABLA 6.....	57

## CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

### 1.1 INDUCCIÓN AL TRABAJO.

En las siguientes páginas se hablará de un tema que, a mi parecer, se ha vuelto cada vez más importante en la actualidad: el compromiso organizacional; esa entrega al trabajo que realizamos y a la empresa a la que pertenecemos, sea chica, mediana o grande.

Dentro del capítulo uno incluye lo que son los objetivos, la justificación, las hipótesis, los alcances, las limitaciones y el perfil del cliente (la empresa donde se aplicará el cuestionario). En el segundo capítulo se detalla toda la revisión de la bibliografía que se hizo acerca de las variables independientes y dependientes. En el capítulo tres se describe el método que se utilizó, así como los participantes, el escenario, el instrumento y el procedimiento a realizar. En el cuarto capítulo se relatan los resultados y la discusión de los mismos. Y por último en el quinto se encuentran las conclusiones y recomendaciones.

Para empezar es importante describir lo que es, la Real Academia Española indica que la palabra compromiso proviene del latín *compromissum* que significa “obligación contraída” o “palabra dada” (Real Academia Española, RAE. [2001]. *Compromiso*) sin embargo de manera general en el campo laboral, existen varias

definiciones para el compromiso organizacional y en esencia todas hacen referencia de un vínculo del individuo con la organización.

Sin duda, los estudios más utilizados respecto a este tema incluyen la definición de Mowday, Steers y Porter en 1979, para quienes el compromiso organizacional se compone de tres elementos básicos:

1. Aceptación de las metas organizacionales.
2. Voluntad de trabajar duro por la organización.
3. Deseo de permanecer en la organización.

Se considera al compromiso organizacional no como una característica aislada, sino como el resultado de la unión o aportación de varios factores que se pretenden descubrir y describir en los capítulos posteriores, tales como clima laboral, satisfacción en el trabajo, sistema de compensaciones, autoestima en el trabajo, motivación, posibles consecuencias de la ausencia de compromiso, etc.

## *1.2 OBJETIVO.*

En el presente proyecto de campo se tiene como objetivo primordial identificar cuáles son los principales factores que influyen, de manera directa, en una persona para que tenga compromiso organizacional.

Una vez que estos factores se tengan bien reconocidos se intentará descubrir en qué grado interviene cada uno; se pretende realizar un cuestionario y/o escala en alguna empresa en particular para comprobar y materializar las teorías revisadas y las hipótesis planteadas.

### *1.3 JUSTIFICACIÓN.*

El ser humano pasa el mayor tiempo de su vida activa en el trabajo, por lo que considero importante que se haga en un lugar en el cual nos sintamos comprometidos, esto nos ayudará a todos los aspectos de nuestra vida, tener, no solamente satisfacción económica, sino también gratificación psicológica. Al sentirnos comprometidos realizamos mejor las cosas, con buena actitud y por ende obtenemos mejores resultados.

Con el compromiso organizacional no solo nos beneficiamos nosotros mismo como trabajadores, sino también la empresa en la que laboramos; una organización con empleados y directivos comprometidos puede alcanzar mejor y más rápido sus metas, sin contar con que habría menos rotación, ausentismo y problemas de comportamiento.

Todo esto se escucha muy ideal y tal vez sea difícil llegar a ser una empresa donde todos sus empleados sientan este tipo de compromiso, pero es importante conocer los factores que influyen en este proceso para poder así llegar a transmitirlo.

### *1.4 HIPÓTESIS.*

H<sub>1</sub>: El compromiso organizacional es una situación que se da gracias a la relación de tres principales factores, que son: el sistema de compensaciones que tiene la empresa, el clima laboral y el comportamiento del trabajador, todo esto tomando en cuenta factores relevantes como edad, género, puesto, estado civil y antigüedad.

H<sub>0</sub>: El compromiso organizacional es una situación independiente que no se relaciona con ninguno de estos factores: el sistema de compensaciones que tiene la empresa, el clima laboral y el comportamiento del trabajador, todo esto sin tomar en cuenta factores relevantes como edad, género, puesto, estado civil y antigüedad.

### *1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES.*

Con este proyecto se pretende verificar que tan cierta es la hipótesis, pero se considera que la limitación más grande sería la poca posibilidad de acceder a un universo más grande, puesto que se pretende realizar un instrumento a una empresa pequeña, esto limita el número de la muestra.

Los resultados aplicarán únicamente a aquellas personas que trabajen en este momento en Human Quality, o en alguna otra empresa que se encuentre dentro de las mismas condiciones.

### *1.6 PERFIL DEL CLIENTE*

La escala se aplicará en una empresa llamada Human Quality, a continuación se describen los puntos más importantes de ella:

Es una empresa que nace en 1996 en Monterrey, Nuevo León iniciando operaciones con tan solo 2 colaboradores temporales. Gracias a su compromiso con sus clientes y colaboradores y a la constante innovación en sus procesos y servicios ha crecido su red nacional y su portafolio de servicios.

Su equipo de trabajo está conformado por profesionales con amplia experiencia en la Administración Integral de los Recursos Humanos. Hoy se puede decir orgullosamente que han reclutado a más de 45,000 personas y han trabajado con más de 600 empresas.

En Human Quality se preocupan por mejorar constantemente los estándares de calidad y de efectividad. Además son una empresa socialmente responsable y apoyan a programas de empleo para personas con capacidades diferentes.

Lema: Human Quality, un recurso más humano.

Su portafolio de servicios incluye:

- Reclutamiento y Selección
- Administración de Personal
- Maquila de Nómina
- Consultoría en Sueldos y Nómina
- Investigación laboral y Estudios socioeconómicos
- Exámenes psicométricos
- Desarrollo de Vendedores

([http://www.humanquality-cv.com/portal/acerca\\_quienes.htm](http://www.humanquality-cv.com/portal/acerca_quienes.htm), 2011)

Visión: Ser la empresa con el mejor servicio de RH en México. Ideología Central:  
Atención personalizada a nuestros clientes y colaboradores.

([http://www.humanquality-cv.com/portal/acerca\\_filosofia.htm](http://www.humanquality-cv.com/portal/acerca_filosofia.htm), 2011)

Política de Calidad: **Human Quality** está orientada a exceder las necesidades de todos nuestros clientes; así como el trato personalizado hacia nuestros colaboradores, tanto internos como externos, buscando establecer relaciones formales con el concepto ganar-ganar; en donde lo más importante es la confianza y la eficiencia de los servicios en Recursos Humanos mediante un Sistema de Calidad que mejore continuamente. ([http://www.humanquality-cv.com/portal/acerca\\_politica.htm](http://www.humanquality-cv.com/portal/acerca_politica.htm), 2011)

## **CAPITULO 2: MARCO TEORICO**

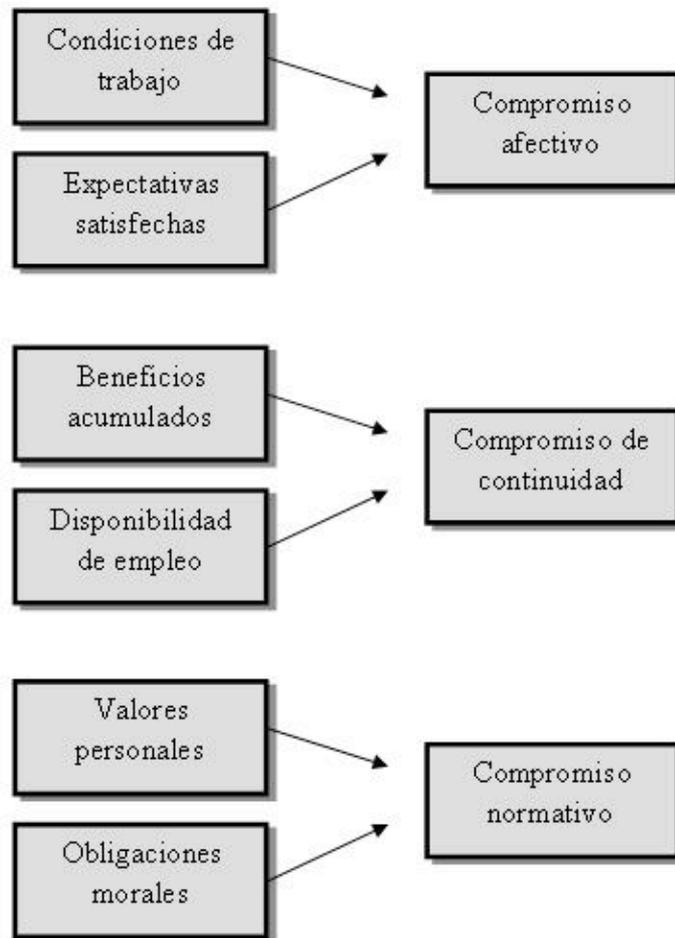
### **COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

#### *2.1 COMPROMISO ORGANIZACIONAL*

El compromiso organizacional es una variable de actitud en la esfera del trabajo. Guarda una sólida relación con la satisfacción laboral, aun cuando, en realidad, ambos sean totalmente diferentes (Tett y Meyer, 1993). Más recientemente, se generó un concepto del compromiso, el cual consta de tres partes, afectivo, de continuidad y normativo.

El **compromiso afectivo** ocurre cuando el empleado desea permanecer en la organización debido a una vinculación de tipo emocional. Hay un **compromiso de continuidad** cuando la persona debe permanecer en la organización debido a que necesita los beneficios y el salario, o porque no puede conseguir otro empleo. El **compromiso normativo** se origina en los valores del empleado. Aquí la persona piensa que debe permanecer con la organización en virtud de que ello es lo correcto.

Meyer y colaboradores (1993) explican la naturaleza y los orígenes de los tres componentes del compromiso. En la Figura 1 se ilustran las principales influencias que actúan sobre cada uno de estos. Como podrá apreciarse, hay diferentes factores que intervienen en cada componente. Spector, P., 2002, *Psicología Industrial y Organizacional. Investigación y práctica*)



*Figura 1. Antecedentes de los tres componentes del compromiso organizacional.*

Las investigaciones realizadas hasta el momento sobre el concepto y toda la problemática vinculada al compromiso organización, así como también de sus diferentes componentes o elementos determinantes, han arrojado diversas formas de entenderlo y de conceptualizarlo que se pueden simplificar en dos enfoques ligeramente distintos, calificados por el primero de ellos como enfoque unidimensional y por otro el segundo de ellos como enfoque multidimensional.

El enfoque **unidimensional**, a través de sus principales exponentes, define el compromiso organizacional como “la fuerza de identificación del individuo con su organización<sup>3</sup> (Meyer y Allen 1997), y desarrollaron la idea de que existen dos formas de comprender el concepto de Compromiso Organizacional en la que por un lado se encuentra una dimensión del concepto llamado compromiso-actitudinal y por otro lado se encuentra la segunda dimensión del concepto de compromiso, llamado compromiso-conductual (Dunham, Grube y Castañeda, 1994).

En cuanto al compromiso que según este enfoque se define como actitudinal, se encuentra, que este se focaliza en los procesos por los cuales la gente llega a pensar acerca de su relación con la organización (Monday, Porter y Steers, 1982). En este sentido, las investigaciones de este enfoque se han dirigido hacia la confirmación de las relaciones existentes entre compromiso y una serie de determinantes o variables entre las que encontramos: índice de ausentismo, rotación de personal, productividad, entre otros. (Meyer, J y Allen, N. 1997 y Córdoba, 2005). Así mismo, este enfoque y sus exponentes, realizaron un acercamiento hacia los determinantes de carácter personal y situacionales que determinan o afecta los niveles de compromiso organizacional.

En cuanto al componente conductual del compromiso organizacional se tiene, que se define el compromiso organizacional como una serie de transacciones entre el individuo y la organización, el cual a su vez se encuentra determinado por un conjunto de elementos dentro de los cuales tenemos beneficios o recompensas intrínsecas o de carácter extrínseco, de la empresa u organización para con sus empleados, las cuales según Meyer y Allen (1997) deberían generar el “nacimiento” de un sentimiento de

adhesión del individuo o trabajador con su organización (Córdoba, 2005). Según este componente la variable focal del compromiso organizacional resultan ser las condiciones en medio de las cuales el individuo desarrolla sus actividades dentro de la organización.

El enfoque **multidimensional** constituye o fundamenta el compromiso organizacional, en una primera etapa, sobre tres dimensiones, que se presentan a continuación: (O'Reilly y Chatman, 1986).

- Involucramiento instrumental con recompensas extrínsecas.
- Involucramiento basado en la afiliación.
- Involucramiento sustentado en congruencia entre los valores individuales y valores organizacionales.

Posteriormente, Meyer y Allen (1997) reconocen la naturaleza multidimensional del compromiso organizacional, y realizan una revisión de la obra de O'Reilly y Chatman (1986) ya que consideraban que los argumentos de éstos eran frágiles y poco sustentable, por lo que toman la decisión de esbozar un enfoque propio donde el compromiso organizacional iba a estar conformado nuevamente por tres componentes, los cuales se presentaban de forma simultánea aunque con diferentes intensidades, quedando definidos los nuevos tres componentes que se mencionan en la Figura 1.

Sobre la base de estos tres componentes Meyer y Allen (1997) desarrollan el concepto de compromiso organizacional, que califica a este como un estado

psicológico que caracteriza la relación entre los empleados y su organización. (Meyer, J y Allen, N. 1997)

Esta categorización del compromiso organizacional en tres componente, es tal vez la más aceptada científicamente, de hecho numerosos estudios exploratorios y confirmatorios, han puesto en evidencia lo conveniente de esta forma de categorización, al reflejar, entre otras cosas, que los tres componentes formulados por Mayer y Allen, son componentes completamente diferenciales y por ende susceptibles de ser estudiados de forma independiente. En este sentido, Antón y González (2001) comentan que la obra de Mayer y Allen con sus tres componentes constituye un gran avance en el estudio del compromiso organizacional, al integrar un conjunto de investigaciones que se caracterizaba por la fragmentación. (Meyer, J y Allen, N. 1997).

Por su formulación, Meyer y Allen tomaron en consideración un conjunto de ideas de diferentes autores, que terminaron por orientar y definir de la mejor manera posible cada uno de los tres componentes antes mencionado, es decir, afectivo, continuidad y finalmente el componente normativo.

A partir de esto se establece que el componente afectivo del compromiso organizacional se refiere al apego emocional, a la identificación con el involucramiento en la organización. Sobre este mismo componente los autores definieron o encontraron una serie de elementos que podrían afectarlo de alguna u otra forma, siendo los siguientes:

- Características personales: en este apartado ubicaron algunas características propias del trabajador como edad, sexo y antigüedad, como elementos a considerar a la hora de estudiar el compromiso organizacional; con respecto a estas sub-variables algunos estudios han arrojado evidencia suficiente para considerarlos elementos poco determinantes en los grados de compromiso organizacional de los individuos con sus respectivas organizaciones, encontrando una correlación muy baja pero significativa cuando se han realizado investigaciones sobre el compromiso organizacional, partiendo como elemento determinante alguno de los antes mencionados. (Córdoba, 2005).
- Características de tipo organizacional: en cuanto a esta sub-categoría, los autores refieren ante todo a la percepción que inspiran en sus trabajadores, las políticas que la empresa posee, haciendo especial énfasis en las vías o canales mediante los cuales estas organizaciones hacen llegar o transmiten esas políticas a sus trabajadores, considerando que el medio y la forma de transmisión resulta fundamental en la generación de compromiso organizacional del trabajador para la organización. (Meyer y Allen, 1997).
- Experiencias dentro de la organización: según estos autores es en este apartado donde se han hallado las correlaciones más fuertes, pues a su consideración a medida que el individuo ve satisfechas sus expectativas y/o necesidades por parte de la organización o gracias a ésta, en la misma medida dicho trabajador se irá sintiendo atado a su organización, por lo que irá desarrollando un alto grado de compromiso de carácter afectivo.

En segundo lugar se encuentra el componente de continuidad, que es catalogado en relación a los costos que los empleados vinculan al pensar en abandonar la organización de lo que se desprende que la fuente del componente continuidad es la valoración de las inversiones realizadas a la organización por parte de sus empleados y/o las percepciones de estos de otras alternativa, por los que al final la permanencia del individuo dentro de la organización es una decisión originada por el interés de no perder nada de lo que se ha obtenido.

Sobre este componente los autores definieron un conjunto de elementos que afectaban o definían la intensidad de dicho componente en pro del desarrollo del sentido de compromiso organizacional en el trabajador, tales como:

- Alternativas: dentro de esta categoría encontramos las percepciones individuales de cada individuo sobre sus destrezas y/o habilidades y la capacidad de transferir estas a la organización, no sin antes hacer una evaluación del mercado de trabajo, ya que si en este proceso se encuentra una alta demanda de las habilidades o deseo de permanencia para la organización empleadora será menor. En pocas palabras, a medida que aumentan las alternativas del trabajo del individuo, menor es el sentimiento o componente de continuidad.
- Inversiones: en relación a esta categoría, se encontró que el individuo tenderá a valorar el tiempo y dedicación que le ha costado la adquisición de sus destrezas y habilidades y el costo que le implicaría la posibilidad de trasladarse a otra organización, considerando en este sentido los posibles costos que le representarían un posible traslado de su familia hacia otra zona, transporte, etc. De igual modo en este apartado, se consideran la

valoración o percepción del status inherente al cargo que el individuo ha alcanzado en la organización, así como también las contraprestaciones de índole material o monetaria que esta le reportan. (Whitener y Waltz, 1993).

Finalmente en esta concepción multidimensional del compromiso organizacional formulada por Meyer y Allen, tenemos el tercer componente que estos autores identifican en sus estudios al respecto. Este tercer componente es el llamado normativo, el cual tiene que ver con el sentimiento de obligación que tiene el individuo a permanecer en la organización porque piensa que eso es lo correcto, es lo que debe de hacer. Este sentimiento de lealtad del individuo con la organización puede deberse a presiones de tipo cultural o familiar, etc.

Por otro lado, algunos autores afirman que el elemento principal en este componente del compromiso organizacional es el llamado “contrato psicológico”, ya que éste establece una serie de obligaciones de tipo empleado-empresa, que se consideran de importancia y por ende respetadas, hasta el momento en que alguna de esas consideraciones son violentadas por alguna de las partes.

Según lo antes expuesto el compromiso es pues, el desarrollo del componente normativo, donde juegan un rol fundamental todos los procesos de socialización en los que participa el individuo, pues desde el primer momento donde el trabajador entra en contacto con la organización, va estableciendo una serie de interrelaciones que le permitirán contrastar sus valores y metas con las que posee la organización. (Meyer, J y Allen, N. 1997).

Ideas que complementan a las expuestas por Meyer y Allen, son las de quienes afirma que en sueldo o salario que perciben los empleados como contraprestación a sus servicios no representa un aliciente suficiente para el desarrollo de altos grados de compromiso organizacional, ya que el desempeño de tareas interesantes, la capacitación y desarrollo de las potencialidades individuales así como la identificación con los valores y metas organizacionales representan para los individuos fuentes más fuertes de compromiso. (Núñez, E. y Solano, C. 2008)

Investigadores en distintas partes del mundo se han dado a la tarea de identificar la naturaleza de cada uno de los posibles vínculos que pueden apegar a un empleado hacia su empresa; además, se han centrado en analizar cuáles son las principales conductas que se derivan de cada una de estas relaciones y, por supuesto, qué factores o variables influyen en el desarrollo de estos vínculos. A este conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una empresa en particular, se le ha llamado compromiso organizacional. A diferencia de la satisfacción laboral, el compromiso organizacional sí ha podido predecir con mayor certidumbre el buen desempeño de un colaborador.

En los siguientes párrafos se describirá qué es el compromiso organizacional, cuáles son sus facetas o dimensiones, es decir, cuáles son los distintos vínculos que pueden ligar a una persona a su empresa, así como los comportamientos que se derivan de éstas y, por último, se señalarán cuáles son las variables que al parecer generan el amor a la “camiseta” en el empleado mexicano.

El compromiso organizacional se ha convertido en una de las variables más estudiadas por el comportamiento organizacional, una de las razones fundamentales de que esto haya sucedido, es que varias investigaciones han podido demostrar que el compromiso con la organización suele ser un mejor profeta de la rotación y de la puntualidad, que la misma satisfacción laboral. Quizás más importantes aún, han sido las evidencias de que las organizaciones cuyos integrantes poseen niveles altos de compromiso, son aquéllas que registran altos niveles de desempeño y productividad, y bajos índices de ausentismo.

Una vez que han sido descritas las tres dimensiones del compromiso organizacional, resultaría lógico preguntarse ¿cuál de las tres dimensiones del compromiso organizacional sería más conveniente desarrollar en los empleados de mi empresa? Si bien cada compañía es un pequeño microcosmos, la realidad es que sería recomendable que todo colaborador experimentara las tres dimensiones, aunque desde luego, con distinto énfasis. En sentido figurado, las tres deberían ser medallistas olímpicas, aunque el pódium ideal es que el oro se lo lleve el compromiso afectivo, la plata en normativo y el bronce el continuo. Desde luego, los comportamientos laborales más deseados, tales como el alto desempeño, la puntualidad, la conducta extra rol (hacer más de lo que mi descripción de puesto dice que tenga que hacer) y una actitud proactiva, se predicen mejor a partir de un alto nivel de compromiso afectivo.

En una investigación recientemente realizada a partir de una muestra de 982 empleados de distintos niveles organizacionales de más de ocho empresas del noreste de México, en la que se consideraron como variables independientes (variables

causa), factores organizacionales tales como: comunicación, *empowerment*, etcétera, y otras variables de actitud como la satisfacción con la compensación, con la estabilidad laboral, etcétera. Se pudo identificar cuál podría considerarse como el perfil del empleado mexicano que tiene bien puesta la camiseta. En síntesis, se puede decir que un colaborador que tiene un alto compromiso afectivo es aquel que percibe que conoce hacia dónde va su empresa y en qué medida su trabajo diario repercute en los objetivos organizacionales, tiene una percepción de un trabajo seguro y estable en el futuro, su empresa le faculta para tomar decisiones que repercuten sobre su trabajo diario y, además, siente que su trabajo le llena como persona. Como puede observarse, todo director tiene la capacidad de influir en forma directa sobre estas variables, la receta está dada, sólo falta ponerse a cocinar. (Arciniega, L. y González, L. 2002)

## 2.2 SISTEMA DE COMPENSACIONES

El sistema de administración de las compensaciones es el conjunto de técnicas que buscan la máxima eficiencia en el establecimiento y control de la remuneración de las personas, de acuerdo a principios de equidad interna y competitividad externa, con un sentido motivacional, dentro de los marcos de referencia del medio socio-económico y cultural en concordancia con los objetivos y estrategias de la Empresa.

Los empleados aportan sus contribuciones físicas e intelectuales a la empresa a cambio de una compensación, pero el término “**compensación**” abarca mucho más que los pagos efectuados en la forma de sueldos y salarios.

En la administración moderna, la compensación incluye el campo de los incentivos, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales

y la productividad. La inmensa mayoría de las organizaciones modernas de todo tipo y giro incluye una amplia gama de prestaciones y servicios como parte del paquete total de compensación que le corresponde a cada empleado.

La seguridad física y financiera a la que cada integrante de la organización tiene derecho deriva también de la existencia de leyes y disposiciones legales que señalan con claridad cuáles son las obligaciones de las empresas respecto al personal que emplean. Como es obvio, todo profesional de los recursos humanos debe conocer los aspectos principales de la legislación laboral de su país.

El campo de la compensación es un área central de todo departamento de recursos humanos en el curso de su labor de obtener, mantener y promover una fuerza de trabajo adecuada. Aplicar de manera equitativa y productiva todas las técnicas a su disposición en esta área representa uno de los principales desafíos de su actividad profesional. Por lo que podemos definir la compensación o proceso de recompensa como la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración de esta vital área a través del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y sea necesario reclutar personal de manera inmediata con las dificultades que esto representa. (Varela Juárez, R. 2006).

Al hablar de Compensaciones se incluyen los siguientes términos: salarios, jornadas, sueldos, viáticos, beneficios, prestaciones e incentivos. Es decir, todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan.

Al considerar las empresas el sistema de compensaciones, lo hacen en términos costos/beneficios, esto es, cuando fija una remuneración o cuando establece un incentivo, espera un resultado de su "inversión". Se entiende por incentivo: un estímulo ubicado fuera del organismo que se asocia a uno o más factores intra orgánicos para producir una actividad determinada. También es un estímulo extra orgánico que sirve para dirigir o mantener una conducta motivada (Calloway, 1964).

Estos incentivos se integran en el sistema de recompensas y castigos, mediante el que la organización busca dirigir las acciones de quienes en ella trabajan. La gerencia necesita instituir un sistema de recompensas y castigos para reforzar el deseo en los empleados de realizar las tareas primordiales de la organización, así como para desalentar conductas y actitudes que puedan perjudicar sus resultados. Los hombres quieren hacer aquellas cosas por las que son recompensados y dejar de hacer aquellas que traen consigo castigo. Estas cuestiones son muchas veces, aunque sabidas, olvidadas, por lo que gran parte de las situaciones de trabajo carecen de recompensas: "La falta de premio y castigo en el trabajo es una situación psicológica peor que la del trabajo rutinario; su efecto es el aburrimiento, situación común, hoy en día, en muchas empresas." (Calloway y Aquino, J. 1993).

Existen varios factores que influyen en la obtención de prestaciones como: el apoyo que los gobiernos otorguen al movimiento obrero, las empresas buscan disminuir sus cargas sociales, reducir costos de mano de obra, las compañías deben hacer un esfuerzo especial para asegurar que los planes estén de acuerdo a la Ley, no incrementando el salario sujeto a impuestos sino el salario real. En ocasiones se otorga una prestación para beneficiar al personal, pero el resultado es contrario, pues ese beneficio incrementa la base de impuestos, el aumento de las cargas impositivas a las personas físicas ha propiciado la sustitución de incrementos salariales por prestaciones. En el caso de México, la Ley del Impuesto sobre la Renta ha limitado el uso y abuso de este tipo de simulaciones. (Varela Juárez, R. 2006).

Durante los últimos años existe un auge cada vez mayor por pagar a los empleados de una organización, sea cual sea su nivel, en base a las aportaciones reales que hacen a la compañía. Los resultados de estos modelos aún no son concluyentes y es prematuro apuntarlos como el éxito futuro de las empresas. Sin embargo, los resultados actuales son prometedores y los modelos han arrojado resultados positivos en un corto tiempo.

El establecimiento de un modelo de compensación tiene dos aproximaciones: tradicional (compensación fija) y la compensación variable. El principio de la compensación variable consiste en que es una inversión autofinanciable. Se trata de compartir los excedentes a partir de los recursos disponibles.

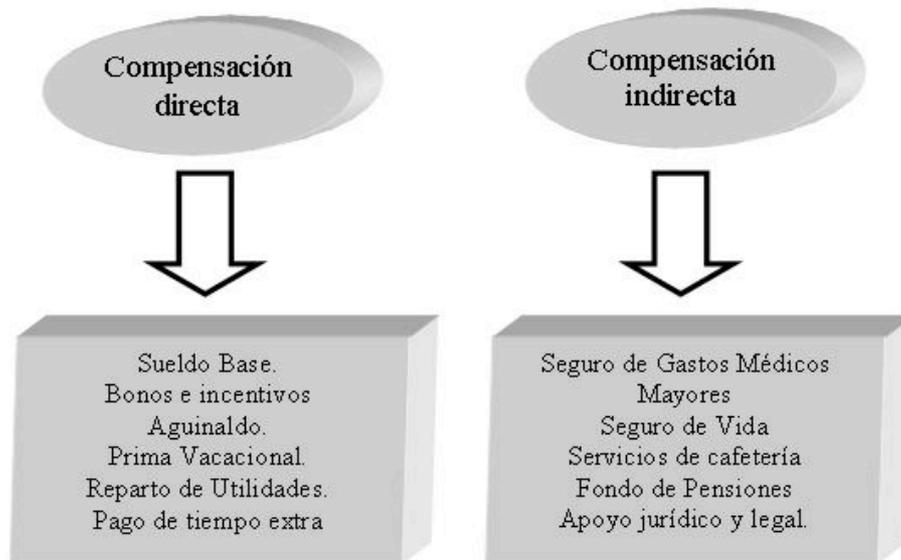
Aceptación del modelo: Deberá de invertirse tiempo para aclarar objetivos y definir los siguientes aspectos del modelo: Motivos por los que se desarrolla, el tipo de modelo, alcances y limitaciones y compromisos.

Definición de los grupos de trabajo: Es recomendable establecer grupos de trabajo por área o por proceso. Los participantes en dichos grupos deberán fijar la importancia de los productos o servicios necesarios para que los responsables primarios alcancen los resultados esperados.

Definición de las Áreas de Medición: Ante un resultado dado deben establecerse puntos de control para asegurarse de alcanzar el mismo resultado.

Definición del Modelo: Cada grupo define los objetivos generales y toma los que le corresponden. En este punto el grupo establece sus factores críticos para el éxito. Con el fin de conseguir un programa claro, se requiere utilizar un glosario de términos que describan y definan conceptos clave del modelo. (Varela Juárez, R. 2006).

En la Figura 2 se pueden ver ejemplos de los tipos de compensación al personal, se dividen en dos grandes categorías: directa o indirecta.



*Figura 2:* Ejemplos de los tipos de compensación al personal.

### 2.3 CLIMA LABORAL

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima laboral, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 2000). La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a

un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Hablar de cultura en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa

reformulación para el desarrollo organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad.

Consecuentemente, la convergencia multidisciplinaria puede utilizarse en provecho de los estudios organizacionales, pues ¿qué sentido tendría mantener escindidas las trayectorias de la antropología, la sociología y los estudios comunicacionales en un periodo en el que los objetos clásicos de investigación en las ciencias sociales se entremezclan? (García Canclini, 1998).

Parece claro que en el futuro inmediato la economía y el desarrollo de los países latinoamericanos dependerá en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, en los que se encontrarán los estilos gerenciales a acordes con la idiosincrasia y la cultura de cada país.

Un cambio de enfoque metodológico que revalide la diferencia, sería útil para la comprensión de la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, incidiría directamente en el estilo de dirigir y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. La cultura es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que debemos dirigirnos en los próximos años con una mirada renovada. (Sherman, A.W. y Bohlander, 1994).

Debemos aclarar la confusión que existe entre los términos "actitud del personal", "satisfacción en el trabajo" y "moral organizacional". Aunque, en muchos casos, se utilizan como sinónimos, no lo son. Una "actitud" no es "satisfacción en el trabajo", aunque puede contribuir a ella, ya que ésta se compone de actitudes. De manera

similar, la "satisfacción en el trabajo" no es lo mismo que la "moral organizacional", aunque puede contribuir a ella.

Una "actitud" de un empleado puede considerarse como la disposición para actuar de un modo más que de otro, en relación con factores específicos relacionados con el puesto. La "satisfacción en el trabajo" es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general. La "moral organizacional" puede definirse como la posesión de un sentimiento, por parte del empleado, de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes y la confianza en la conveniencia de esas finalidades. La "moral" es un subproducto de un grupo y es éste quien la genera. Tiene cuatro determinantes:

- Sentimiento de solidaridad del grupo.
- Necesidad de una meta.
- Progresos observables hacia la meta.
- Participación individual en las tareas significativas que sean necesarias para alcanzar la meta.

Hay autores e investigadores que han medido las relaciones en los grupos de trabajo y, a veces, las han denominado satisfacción en el trabajo, otras veces moral y en otras ocasiones simplemente actitudes. (Bellows, R. 1977).

### 2.3.1 Motivación

Las necesidades refieren a las diferencias que experimenta un individuo en un determinado momento. Las deficiencias pueden ser fisiológicas, psicológicas o

sociológicas. Las necesidades se perciben como activadores de respuestas conductuales. La consecuencia de esto es que cuando estén deficiencias en las necesidades, el individuo es más susceptible a los esfuerzos motivacionales del administrador.

No hay ninguna teoría de la motivación y hallazgo de investigaciones que explique la relación entre comportamiento y resultados. Las teorías se clasifican en función de su aproximación a la motivación en el contenido o en el proceso. Los modelos basados en el contenido identifican factores específicos de motivación. Los modelos basados en el proceso describen como se motiva el comportamiento.

La esencia de la teoría de Maslow es que las necesidades forman parte de una jerarquía. Las necesidades del nivel inferior son las fisiológicas y las necesidades de nivel superior son las de autorrealización. Estas necesidades son las siguientes:

- Fisiológicas. Necesidad de alimento, bebida, refugio y alivio del dolor.
- Salud y seguridad
- Pertenencia social y amor
- Estima
- Autorrealización.

Alderfer propone esta jerarquía de necesidades: existencia (satisfechas por factores como alimento agua, sueldo y condiciones laborales), relaciones (satisfechas por relaciones sociales e interpersonales significativas) y crecimiento (satisfechas por un individuo que hace aportaciones creativas o productivas).

Herzberg creó una teoría de contenido conocida como teoría de los dos factores de la motivación. Por un lado se encuentran las condiciones extrínsecas, que son los factores de insatisfacción o de higiene, pues se necesitan para mantener al menos un nivel de no insatisfacción:

- Salario
- Seguridad en el trabajo
- Condiciones laborales
- Condición social
- Procedimientos de la compañía
- Calidad de la supervisión técnica
- Calidad de las relaciones interpersonales entre los compañeros, con los supervisores y con subordinados

En segundo lugar están las condiciones intrínsecas o factores de satisfacción o motivación: logro, reconocimiento, responsabilidad, progreso, el trabajo mismo y la posibilidad de crecimiento. El enriquecimiento laboral se define como el proceso de integrar en el trabajo los personales, reconocimientos, desafíos, responsabilidades y oportunidades de crecimiento. Esto tiene por efecto aumentar la motivación del individuo al proporcionarle más rumbo y responsabilidad cuando realiza un trabajo que supone retos.

Las teorías de procesos de la motivación buscan responder a las preguntas de cómo se activa, dirige y mantiene y detiene el comportamiento individual, y son las siguientes:

Teoría de las expectativas. Teoría de la motivación según la cual los empleados tienen más posibilidades de estar motivado cuando perciben que sus esfuerzos generarán un buen desempeño, y, en última instancia, las recompensas y los resultados deseados.

Teoría de la equidad. Explica la influencia que ejercen las percepciones sobre el trato justo que reciben las personas en los intercambios sociales en el trabajo en su motivación. La esencia de la teoría es que los empleados comparan sus esfuerzos y recompensas con los de los demás en situaciones laborales similares.

Schein señala que el grado de disposición de los empleados a ejercer esfuerzo, comprometerse con las metas organizacionales y derivar satisfacción de su trabajo depende de dos condiciones:

- El grado de las expectativas que los empleados tienen sobre lo que la organización les dará y lo que le debe a ella a cambio corresponde a las expectativas de organización sobre lo que dará y recibirá.
- Suponiendo un acuerdo en torno a estas expectativas, la naturaleza específica de lo que se intercambia, por ejemplo, esfuerzo por sueldo.

Estas expectativas mutuas respecto de los intercambios constituyen parte del contrato psicológico. (Ivancevich, J, Konapaske, R, y Matterson, M. 2006).

### 2.3.2 Autoestima en el trabajo.

Desde el trabajo de Korman (1970), el concepto de la autoestima en el trabajo como variable de motivación ha captado cierta atención. La idea es relativamente

sencilla: las personas seguras de sí mismas superan en desempeño a quienes carecen de esa seguridad. Por ejemplo, Terborg *et al.*, (1980) descubrieron que la autoestima se relacionada de manera estrecha con el esfuerzo y la calidad y cantidad de la producción. Ellis y Tylor (1983) llegaron a la conclusión de que ésta se vinculaba con el proceso de búsqueda de empleo, incluidos los recursos que utilizaban los individuos para conseguir trabajo, las evaluaciones de las entrevistas de los reclutadores organizacionales, satisfacción con la búsqueda de empleo, número de ofertas recibidas y aceptación de un puesto antes de terminar los estudios. Hollenbeck y Whitener (1988) ilustraron su idea de que los rasgos de la personalidad pueden pronosticar, y en realidad pronostican, el comportamiento ocupacional, centrándose en la autoestima. Con base en algunos principios teóricos, sostienen que como capacidad permanente, la autoestima se relacionaría con la motivación para el trabajo y el desempeño en el mismo solo en aquellas situaciones caracterizadas por un elevado involucramiento en el puesto. Posteriormente, revisaron distintos estudios que confirman su tesis.

No obstante, hay otros estudios más generales acerca de la autoestima y el comportamiento de los empleados. Sullivan (1989) ha estudiado el área y sugerido que son dos los paradigmas predominantes en las teorías de la personalidad: el yo como agente activo y el yo como auto-concepto; y que todas las teorías de la motivación se pueden agrupar.

El yo como agente está relacionado con muchas otras teorías psicológicas, como las de la necesidad, el equilibrio, la equidad y la expectativa, mientras que el yo como proceso implica algunas otras, como la del reforzamiento, esquema y eficacia

impuestos por la persona misma. Sullivan sostenía que las distintas teorías de la motivación son predictivas del inicio, la dirección, la intensidad, persistencia y conclusión del comportamiento en el trabajo, con la que rechazaba la posibilidad de una gran teoría. Sin embargo, también creía que las teorías de la personalidad son fundamentales para explicar y predecir el comportamiento relacionado con el trabajo.

Brockner (1988) sostiene que los empleados presentan en el trabajo diferentes grados de autoestima que se correlacionan con la forma en que actúan, sienten y piensan mientras desempeñan sus actividades laborales. Todas las personas necesitan sentirse bien consigo mismas y gran parte de lo que hacen y creen tiene que ver con el aumento, la conservación y la recuperación de su autoestima. Brockner comenta que, en comparación con los trabajadores que tienen baja autoestima, quienes tienen alta autoestima:

- Son más aptos para trabajar con más ahínco ante la retroalimentación negativa.
- Es menos probable que imiten un estilo administrativo de sus administradores.
- Es menos probable que se desempeñen en forma diferente como una función de apoyo a su grupo de trabajo.
- Son menos afectados de manera negativa por los estímulos crónicos, como la ambigüedad del papel y el conflicto, y los estresores agudos.
- Es más probable que sean productivos en círculos de calidad.

Brockner reconoce que la autoestima puede ser global y específica y que existe una variedad de conceptos relacionados, como autoconfianza y seguridad en sí mismo. Se

ha demostrado que la autoestima tiene que ver con la elección ocupacional. Los individuos que tienen una autoestima elevada consideran que es posible que su carrera satisfaga sus deseos y que poseen las habilidades para triunfar que quienes se caracterizan por una baja autoestima. Debido a que el comportamiento y la forma de pensar de las personas van de acuerdo con su autoestima, quienes tienen mejor autoestima son más ambiciosos. Asimismo, es probable que tengan más éxito cuando busquen empleo. Las personas con baja autoestima son más susceptibles a la influencia de los acontecimientos organizacionales:

- Se relacionan con las comparaciones sociales y la incertidumbre en relación con la rectitud de las creencias y los comportamientos.
- Se relacionan con una mayor necesidad de aprobación social y dependencia de los demás para que le otorguen evaluaciones positivas.
- Implica mayor susceptibilidad a la influencia de retroalimentación negativa.

Brockner (1988) comenta que para ilustrar la forma en que las creencias pueden interrelacionarse y arrojar más evidencias sobre la hipótesis de la plasticidad, consideremos el efecto de los comentarios acerca del éxito o el fracaso en el desempeño subsecuente de las personas con autoestima alta y baja. En varios estudios se ha demostrado que los individuos trabajan mejor después del éxito que del fracaso. A continuación se explica porque es así, especialmente en el caso de las personas con baja autoestima:

Expectativas: el efecto de la variable de éxito y fracaso puede modificar las expectativas de los trabajadores respecto a su desempeño en tareas subsecuentes, de tal forma que las tomarán con más optimismo después del éxito que del fracaso.

Atención: es posible que el fracaso induzca la atención de los individuos hacia sí mismos. Por tanto, después de un fracaso es posible que los trabajadores se concentren más en ellos mismos, que después de haber logrado el éxito. Esto se traducirá en un mejor desempeño.

Establecimiento de metas: respecto a lo que se comentó en el punto anterior acerca de la atención, es posible que el éxito haga que las personas centren su atención en tareas de modo tal que facilite el desempeño. Por ejemplo, el éxito previo puede liberar psicológicamente al trabajador para pensar sobre estrategias para un desempeño eficaz, lo cual se cree que es uno de los factores que intervienen en el proceso de establecimiento de metas. (Locker, 1981). En otras palabras, quizás el fracaso y el consiguiente interés en sí mismo interfiere las capacidades de los trabajadores para establecer metas o plantear estrategias para lograr objetivos.

Atribución: posiblemente no sea el resultado, sino la atribución del mismo, lo que influya en el desempeño subsecuente. Entonces, tal vez el fracaso, aunado a las atribuciones pesimistas del mismo, haga que los trabajadores se desempeñen peor que después de haber tenido éxito.

Cualquiera o todos estos mecanismos cognitivos podrían mediar en el efecto de la retroalimentación en el desempeño subsecuente. Además la plasticidad de la hipótesis plantea que las creencias relevantes respecto del desempeño son más manipulables entre los sujetos que tienen baja autoestima que entre ellos que la tienen alta, lo cual sugiere que posiblemente la retroalimentación sobre el éxito en contraposición con la

retroalimentación sobre el fracaso tengan un efecto más importante en el desempeño subsecuente entre los individuos del primer grupo.

Los hallazgos de las investigaciones tienden a apoyar la teoría original; es decir, que los trabajadores con baja autoestima suelen verse más afectados por toda clase de estímulos organizacionales, incluida la interacción con sus compañeros, los comentarios de evaluación, las prácticas de socialización, los comportamientos de liderazgo, el compromiso organizacional, etc. Tal vez lo más importante sea que se ha observado que la autoestima es la moderadora entre los aspectos como los despidos y el desempeño. (Furnham, A, Pelcastre, G y Varela, R., 2001)

#### *2.4 COMPORTAMIENTO Y CONDICIONAMIENTO*

Técnicamente, en psicología, el comportamiento se define de dos maneras:

- Todo lo que un organismo hace frente al medio.
- Cualquier interacción entre un organismo y su ambiente.

El comportamiento en un ser humano individual (y otros organismos e incluso mecanismos) se engloba dentro de un rango, siendo algunos comportamientos comunes, algunos inusuales. La conducta de un espécimen biológico que está formada por patrones de comportamiento estables, mediados por la evolución, resguardada y perpetuada por la genética. Esta conducta se manifiesta a través de sus cualidades adaptativas, dentro de un contexto.

La aceptación social de un comportamiento es evaluada por las normas sociales y regulada por varios medios de control social. El comportamiento de la gente es

estudiado por varias disciplinas, incluyendo la psicología, la sociología y la antropología en el caso del comportamiento humano, y la Etología ampliando su estudio a todo el Reino Animal.

La estructura social es el patrón de relaciones, posiciones y número de personas que conforman la organización social de una población, ya sea un grupo pequeño o toda una sociedad. Las relaciones se dan siempre que las personas se implican en patrones de interacción continuada relativamente estable. Las posiciones (estatus social) consisten en lugares reconocidos en la red de relaciones sociales que llevan aparejadas expectativas de comportamiento, llamadas roles. Normas y reglas son impuestas para garantizar que se viva a la altura de las expectativas del rol social, y se imponen sanciones positivas y negativas para asegurar que se cumplan. Las normas y reglas son la expresión observable de los valores de un sistema social particular. Los roles, normas y valores deben integrarse en un sistema para que éste sea completamente funcional.

Dentro de la mayoría de los grupos de animales hay diversas especies cuyos sujetos viven con el simple hecho de juntarse o conseguirse parejas con el simple hecho de reproducirse, otros forman agrupaciones relativamente estables. Estas congregaciones suelen ser meramente uniones temporales para conseguir algún propósito en general o agrupaciones permanentes dentro de las cuales se desarrolla todas las actividades, como desplazarse, buscar alimento, reproducirse, entre otras cosas. Las especies gregarias son aquellas en la que los individuos forman agrupaciones inconsistentes dentro de las cuales existe la posibilidad de permanecer o no dependiendo de sus intereses, los cuales a su vez dependen estrictamente de la

relación entre costos y beneficios que involucra estar en el grupo. En las especies sociales los individuos se relacionan entre ellos de una forma más precisa y continua, y con frecuencia los grupos están constituidos sobre todo por relativos.

Edward Wilson publicó su famoso libro *Socio biología*, en el que defendía la necesidad de aplicar los métodos biológicos al estudio de los comportamientos sociales en todas las especies, incluida la nuestra (Wilson, 1975). Este escrito despertó una gran controversia principalmente por el último capítulo el cual iba dedicado a la especie humana, el autor fue criticado debido a que su capítulo suponía haber promovido una ideología que defendía el racismo, el machismo, las diferencias sociales, el genocidio, la violación, etc. Tras tres décadas de enfrentamiento, la historia ha dictado sentencia: la sociobiología ha triunfado. Los sociobiólogos han avanzado a pasos agigantados no sólo en la explicación de los comportamientos sociales de muchas especies, sino también descubriendo gran variedad de estrategias y conductas que implican la actuación conjunta de individuos organizados en grupos los cuales no se sospechaba que pudieran existir. Un claro ejemplo se encuentra dentro del comportamiento de los microorganismos debido a que se manifiesta de forma compleja, ya que no solo incluye la cooperación entre individuos, sino también complejas redes de comunicación entre ellos a la hora de realizar actividades como búsqueda de alimento, reproducción. (Dockery, M y Reiss, M. 1999).

Los principales costes y beneficios asociados a la vida en grupo se reconocen conforme a los beneficios, y en otras a los costes, pero lo más normal es que en cualquier especie el gregarismo sea el resultado evolutivo de la relación entre los costes y beneficios. A veces se agrupan individuos que pertenecen a especies

diferentes, estos bandos mixtos a menudo disfrutaban de las ventajas que aportan las diferentes capacidades de cada una de las especies.

Puesto que vivir juntos implica grandes costes, se podría pronosticar que durante la evolución de vida solitaria a vida colonial se van a desarrollar ajustes que faciliten esta transición y que contribuyan a mantenerla. Para ilustrar algunas de esas adaptaciones tenemos que ver a detalle uno de los costes más generalizados que tienen que soportar los individuos que viven en un grupo: un riesgo mayor de transmisión de enfermedades y parásitos. Su resultado se ha demostrado en muchas especies, y no sólo a nivel descriptivo, sino también a nivel experimental. En un estudio realizado por el autor José Luis Tella, de la Estación Biológica de Doñana (Sevilla) se comparó la cantidad y la variedad de parásitos sanguíneos entre parejas de aves próximas, la mayoría del mismo género), una es solitaria y la otra es gregaria. Se obtuvieron resultados que comprobaban que las especies gregarias tenían un mayor riesgo de transmisión de parásitos sanguíneos y estaban sometidas al ataque de una mayor variedad de ellos. Al comparar parejas de especies próximas, se puede sacar la conclusión de que la transición evolutiva desde la vida solitaria a la vida en grupo conlleva un riesgo elevado de infección por parásitos sanguíneos. (Tella, 2002) La presión selectiva que ejercen los parásitos sobre sus anfitriones es tan importante que no es raro que el augurio al que nos referíamos antes se haya comprobado en muchas especies. Si en estas especies gregarias o coloniales el riesgo de infección es tan importante que obliga a invertir mucho en mejorar el sistema inmune, ¿qué pasará si las especies sociales que viven en grandes aglomeraciones y en habitáculos cerrados? Ciertamente, viven en las condiciones óptimas para favorecer la transmisión de parásitos, pero también es cierto que en estas sociedades de insectos que

evolucionaron hace muchos millones de años, se podría predecir que han debido de desarrollarse características especiales que disminuyan los costes de vivir en esas condiciones de hacinamiento. Es más se ha comprobado que en insectos sociales se produce una relación entre densidad y población y transmisión de parásitos inversa a la de otras especies. (Alcock, J. 1993)

En el condicionamiento operante las conductas se emiten espontáneamente y sus consecuencias determinan el aprendizaje. Las consecuencias agradables tienden a fortalecer una conducta. En cambio, las consecuencias desagradables tienden a debilitar una conducta contingente a ésta.

Un ejemplo claro del aprendizaje por condicionamiento operante ocurre en los perros que jalan la correa cuando salen a pasear. El perro jala la correa y su propietario lo sigue, hasta que llegan a donde el perro quiere ir. Entonces, la conducta (inapropiada) de jalar la correa se fortalece porque el perro consigue lo que quería.

Por el mismo proceso de aprendizaje, aunque con consecuencias negativas, algunos niños aprenden que no deben tocar la estufa cuando está caliente. Cuando tocan la estufa se queman la mano. Entonces, la conducta de tocar la estufa cuando está encendida desaparece porque tiene consecuencias desagradables.

Thorndike comenzó con sus denominadas «Caja Problema», jaulas por las que se puede escapar si se tira de una polea que hay en el interior. Metió en una de estas cajas a un gato hambriento. El gato podía ver que fuera de la caja había comida, pero no podía alcanzarla. Lo que el gato comienza a hacer son movimientos azarosos hasta

que casualmente tira de la polea que abre la jaula. Cada vez que Thorndike metía al gato en la jaula, tardaba menos en salir. Esto se debía a que se estaba produciendo un condicionamiento operante: la conducta de tirar de la polea estaba siendo reforzada por su consecuencia (la apertura de la caja y la obtención de la comida). Esta conducta, al ser reforzada, se convierte en la conducta más probable en un futuro cuando las circunstancias sean iguales. (Roger M. 2003).

Reforzadores y reforzamiento: El término reforzamiento tiene dos significados diferentes. En un sentido empírico, el reforzamiento se refiere a cualquiera de una amplia variedad de condiciones que pueda introducirse en una situación de aprendizaje para aumentar la probabilidad de que una determinada respuesta reaparezca en la misma situación. En el ámbito teórico, el término varía de un autor a otro: Hull (1934) lo iguala con la reducción del impulso; Skinner (1938) y Tolman (1932) lo manejan como estímulo; para Thorndike (1911) es una satisfactor o un perturbador; Guthrie (1935) lo considera como algo que altera una situación; Sheffield (1948) y Denny y Adelman (1955) lo ven como una causante de conducta.

En varios sentidos, los reforzadores se pueden concebir en términos de recompensa; tanto la recompensa como el reforzador, incrementan la posibilidad de que se repita una respuesta previa. Pero cabe hacer una distinción entre la categoría de los tipos de refuerzos:

- Reforzador positivo: es aquel estímulo que se añade al entorno y que trae consigo un incremento de la respuesta precedente o que determina que en el futuro dicha respuesta se repita "aparece algo agradable".

- Reforzador negativo: es aquel estímulo que elimina algo desagradable o cuya remoción es reforzante del entorno, lo que deriva en un aumento de la probabilidad de que la respuesta precedente ocurra nuevamente en el futuro. El reforzador negativo le enseña a un individuo que la ejecución de cierta acción elimina un elemento negativo que existe en el entorno. Este tipo de refuerzo actúa en dos tipos de aprendizaje ya mencionados, el condicionamiento de evitación y el condicionamiento de escape.

Programas de reforzamiento: En la práctica experimental, el reforzamiento puede efectuarse en cada ensayo o después de cada respuesta correcta o puede ocurrir con menos frecuencia. El primer procedimiento es el de reforzamiento parcial o intermitente, el cual se administra de acuerdo a un programa en el cual el reforzamiento ocurre en la primera respuesta, después de un periodo dado programas de intervalo o tras un número específico de respuestas programas de razón. El intervalo puede permanecer constante entre refuerzo y refuerzo fijos o cambiar al azar variados. El segundo procedimiento es el de reforzamiento continuo, desarrollado por Skinner, en el cual el reforzamiento sigue a la primera respuesta, que se efectúa después de un periodo específico medido desde el último reforzamiento.

Castigo: Se entiende por castigo un estímulo desagradable o doloroso que disminuye o elimina la posibilidad de que en el futuro se repita una conducta. Cuando se habla de la aparición de un estímulo desagradable, se hace referencia al castigo positivo; contrariamente, cuando se hace referencia a la eliminación desaparición de un estímulo agradable, se habla de castigo negativo.

Frecuentemente se utiliza con el propósito de reducir la tasa de respuesta. En el castigo, las respuestas van seguidas de un estímulo aversivo. La presentación de un estímulo aversivo dependiente y contingente a la ocurrencia de una operante, recibe el nombre técnico de "castigo"; que puede ser administrado de las siguientes maneras:

- Una operante que nunca ha sido reforzada.
- Una operante que está siendo mantenida por el reforzamiento.
- Una operante que está siendo extinguida.

El castigo de la conducta durante el período de mantenimiento. En el experimento se castiga cada una de las respuestas de disco emitidas por un pichón, mismas que han sido mantenidas bajo un programa de reforzamiento positivo de IV. El estímulo aversivo consiste en un choque eléctrico que se le da a un animal a través de electrodos implantados en el pecho. Asimismo, una gran intensidad de castigo podrá eliminar completamente la conducta, mientras que una intensidad leve podrá no tener ningún efecto. Cuando se suspende la presentación del castigo, la tasa de respuesta se incrementa avanzando a un nivel mayor que el mantenido originalmente por el programa de reforzamiento.

Los efectos iniciales del castigo. Cuando por primera vez se administra el castigo, el procedimiento podrá provocar respuestas respondientes tales como correr y saltar por todos lados; o trata de salir de la jaula o cámara. Estas conductas se irán reduciendo mediante la habituación, también que la cámara sea segura y el estímulo aversivo se presente eficazmente. Si no se eliminan las respondientes, nuestros registros serán afectados o contaminadas con los intentos de escape y evitación del organismo.

Los efectos del castigo sobre otras conductas que están siendo reforzadas. El castigo indirectamente actúa para facilitar la ocurrencia de determinadas conductas. No podemos esperar que una conducta se extinga por la aplicación de un castigo o se reduzca en otras situaciones. Lo que realmente ocurre opuestamente; pues se facilita la aparición de la conducta cuando se deja de castigar.

El castigo de la conducta mantenida por varios programas de reforzamiento y durante la extinción. Los efectos del castigo dependen también en gran medida, del programa de reforzamiento positivo que está manteniendo la respuesta castigada. El castigo como estímulo discriminativo. El castigo no siempre necesita producir una reducción en la tasa de respuestas. Supongamos que solo se castiga la respuesta en aquellas ocasiones en que también se le refuerza, y que no se le castiga cuando no se le refuerza. Dentro de esta situación, el castigo se convertirá en un estímulo discriminativo. Como consecuencia, la tasa de respuesta será alta en presencia del castigo. (Frager, R y Fadiman, J. 2001).

### **CAPITULO 3: MÉTODO**

La presente investigación consistió en un estudio de tipo no experimental, que según Hernández y Fernández (2000) se fundamenta en la realización de una investigación o estudio donde no existe manipulación alguna de ninguna de las variables involucradas y donde se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después ser analizarlos en función de los datos obtenidos. En este sentido y dado que en la investigación realizada no se realizó manipulación alguna de ninguna de las variable en estudio puede decirse que se logro estar más cerca de las variables hipotetizadas como “reales” por lo que consecuentemente se obtuvo una mayor validez externa o lo que es lo mismo, los procedimientos y resultados obtenidos podrían generalizarse a otros individuos y situaciones cotidianas bajo contextos y poblaciones similares.

Por lo tanto, se considera que la investigación realizada se enmarca en las calificadas como “Estudio de Caso”, en las cuales se estudia una población específica en disminución de una población mayor y de mayor heterogeneidad, bien sea por razones de tiempo, factibilidad, capacidad, etc.

De igual modo, la presente investigación tuvo la característica de ser un estudio o una investigación de tipo transaccional, ya que según Hernández y Fernández, este tipo de investigaciones son los estudios que recolectan su información y sus datos en un solo momento, en un tiempo único; en virtud de esto, la recolección de la

información necesaria y el estudio en si se efectuó en un único momento en el tiempo, para posteriormente realizar el análisis y procesamiento de la información que sirvieron para dar respuesta a la pregunta de investigación y los objetivo formulados por la presente investigación.

### *3.1 PARTICIPANTES.*

Las personas que participarán en esta investigación serán con estas características: de género indistinto, sin importar la edad, escolaridad, rango de sueldo, tiempo de antigüedad, estado civil, etc. Lo único relevante en este estudio será que sean personas que se encuentren laborando en la empresa de donde se tomará una muestra y se realizarán las encuestas.

### *3.2 ESCENARIO.*

La investigación se llevará a cabo en Human Quality, una empresa de outsourcing, ubicada en la ciudad de Monterrey, Nuevo León; especializada en administración de personal, reclutamiento y selección, exámenes psicométricos, etc.

Al realizar la escala, los individuos deben disponer de aproximadamente 20 minutos, y estar en un lugar tranquilo, con buena iluminación, sin interrupciones, para no afectar los resultados.

Como material se usará únicamente la computadora, puesto que la escala será aplicada en formato Excel y no requiere conexión a Internet.

### 3.3 INSTRUMENTOS

El instrumento o escala que se va a utilizar es uno llamado OCQ (Organizational Commitment Questionnaire).

#### Instructions

Listed below are a series of statements that represent possible feelings that individuals might have about the company or organization for which they work. With respect to your own feelings about the particular organization for which you are now working (company name) please indicate the degree of your agreement or disagreement with each statement by checking one of the seven alternatives below each statement\*.

1. I am willing to put in a great deal of effort beyond that normally expected in order to help this organization be successful.
2. I talk up this organization to my friends as a great organization to work for.
3. I feel very little loyalty to this organization. ( R )
4. I would accept almost any type of job assignment in order to keep working for this organization.
5. I find that my values and the organization's values are very similar.
6. I am proud to tell others that I am part of this organization.
7. I could just as well be working for a different organization as long as the type of work was similar. ( R )
8. This organization really inspires the very best in me in the way of job performance.
9. It would take very little change in my present circumstances to cause me to leave this organization. ( R )
10. I am extremely glad that I chose this organization to work for over others I was considering at the time I joined.
11. There's not too much to be gained by sticking with this organization indefinitely. ( R )
12. Often I find it difficult to agree with this organization's policies on important matters relating to its employees. ( R )
13. I really care about the fate of this organization.
14. For me this is the best of all possible organizations.
15. Deciding to work for this organization was a definite mistake on my part. ( R )

\*Responses to each item are measured on a 7-point scale with scale point anchors labelled: (1) strongly disagree; (2) moderately disagree; (3) slightly disagree; (4) neither disagree nor agree; (5) slightly agree; (6) moderately agree; (7) strongly agree. An "R" denotes a negatively phrased and reverse scored item.

Source: Mowday, Steers and Porter, 1979, p. 228

---

Figura 3: Primera parte del OCQ (Mowday, Steers y Porter 1979)

En la figura 3 se puede ver la primera parte del cuestionario, que consta de 15 ítems, algunos positivos y otros (marcados con una R) negativos. En la segunda parte los ítems negativos son los número 2, 3 y 8.

Se responderá con la siguiente escala:

- Totalmente en desacuerdo
- Moderadamente en desacuerdo

- Ligeramente en desacuerdo
- Ni acuerdo ni en desacuerdo
- Ligeramente de acuerdo
- Moderadamente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Las respuestas van desde 1 a 7 puntos y los ítems negativos se calificarán al revés.

Lo mismo pasa con la segunda parte, representada en la Figura 4.

The following statements express what people might feel about themselves as members of their organization.

Please indicate how much you agree or disagree with each statement by using the scale shown here and putting the appropriate number in the box beside each (for example, if you disagree quite a lot with statement A, put a "2" in the box next to it, but if you strongly agree put a "7").

1.	<b>No, I strongly disagree</b>	
2.	<b>No, I disagree quite a lot</b>	
3.	<b>No, I disagree just a little</b>	
4.	<b>I am not sure</b>	
5.	<b>Yes, I agree just a little</b>	
6.	<b>Yes, I agree quite a lot</b>	
7.	<b>Yes, I strongly agree</b>	
A.	I am quite proud to be able to tell people who it is I work for.	<input type="checkbox"/>
B.	I sometimes feel like leaving this organization for good.	<input type="checkbox"/>
C.	I am not willing to put myself out just to help the organization.	<input type="checkbox"/>
D.	Even if the organization was struggling financially I would be reluctant to change to another employer.	<input type="checkbox"/>
E.	I feel myself to be part of the organization.	<input type="checkbox"/>
F.	In my work I like to feel I am making some effort, not just for myself but for the organization as well.	<input type="checkbox"/>
G.	The offer of a bit more money with another employer would not seriously make me think of changing my job.	<input type="checkbox"/>
H.	I would not recommend a close friend to join our staff.	<input type="checkbox"/>
I.	To know that my own work had made a contribution to the good of the organization would please me.	<input type="checkbox"/>

*Figura 4: Segunda parte del OCQ (Mowday, Steers y Porter 1979)*

### *3.4 PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS*

También se tomarán en cuenta datos como la edad, género, tiempo de antigüedad, escolaridad, puesto y estado civil para analizar si influyen en el nivel de compromiso organizacional de los empleados en Human Quality.

De acuerdo con la puntuación obtenida de cada persona se podrá observar el nivel de compromiso que tienen con su empresa y basándose en eso se podrá saber si la hipótesis es correcta. Para esto se utilizará el paquete estadístico SPSS 17, el cual ayudará a realizar el objetivo.

## CAPITULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La puntuación máxima posible en la primera parte es de 105 puntos y en la segunda parte son 63, obteniendo un total de 168 como máximos posibles.

En la Tabla 1 se puede observar cómo se va clasificando el nivel de Compromiso de acuerdo a la puntuación obtenida.

PUNTUACIÓN	NIVEL DE COMPROMISO
0 - 32	NULO
33 - 65	BAJO
66 - 100	MEDIO
101 - 135	ALTO
136 - 168	MUY ALTO

*Tabla 1:* Diferentes niveles de compromiso organizacional

De acuerdo con los resultados obtenidos en el cuestionario se puede decir que Human Quality tiene un nivel Alto de Compromiso Organizacional, ya que en promedio se obtuvo una puntuación de 125.66.

Se analizaron cada uno de los factores que podrían influir: si hablamos de *Género* las mujeres obtuvieron un puntuación de 122.80 (nivel alto) y en promedio los

hombres alcanzaron una puntuación de 127.97 (nivel alto). Esto nos indica que el género de las personas no influye en el nivel de compromiso organizacional.

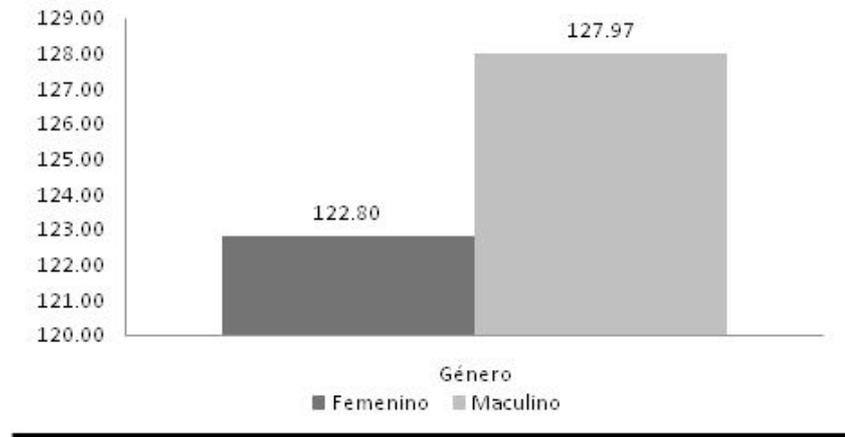


Tabla 2: Puntuación promedio por género.

Siguiendo con lo que es el *Estado Civil*, las personas que son solteras sacaron una puntuación de 122.69, lo cual indica un nivel alto; mientras que los casados alcanzan una puntuación de 132.47 con el mismo nivel. A pesar de que hay algo de diferencia en las puntuaciones, no es lo suficientemente amplia como para considerar el estado civil como un factor relevante.

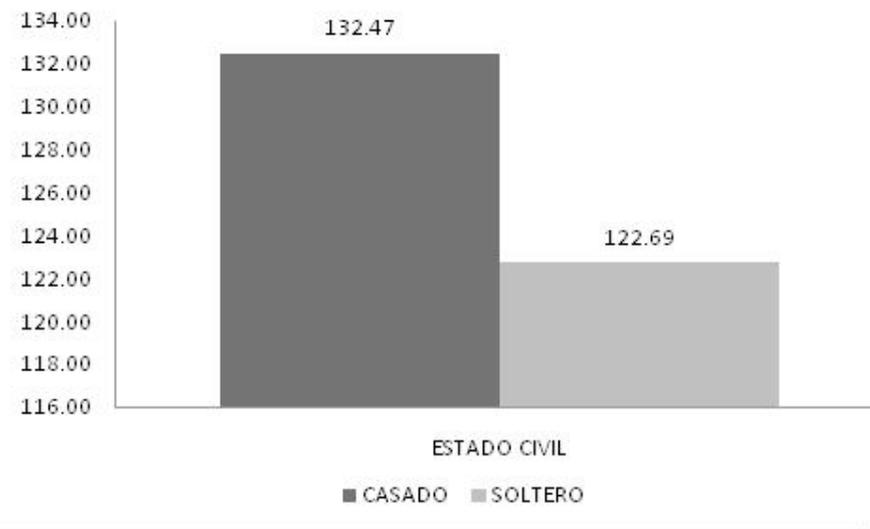


Tabla 3: Puntuación promedio por Estado Civil.

El factor de la *Edad* se dividió por décadas, las personas que tienen entre 20 y 29 años obtuvieron una puntuación de 121.78 que es un nivel alto, mientras que los de 30 a 39 años tuvieron una puntuación de 139.67 que es nivel muy alto, las personas que se encuentran en el rango de 40 a 49 años de edad también están en un nivel muy alto con 149.33 puntos, y el último rango de edad es el que comprende de los 50 a 59 años, ellos obtuvieron una puntuación de 121.20 lo que los coloca en un nivel alto.

Con esto podríamos decir que cuando una persona se encuentra en una edad entre los 30 y 49 es cuando probablemente se sentirán más comprometidos con la empresa.

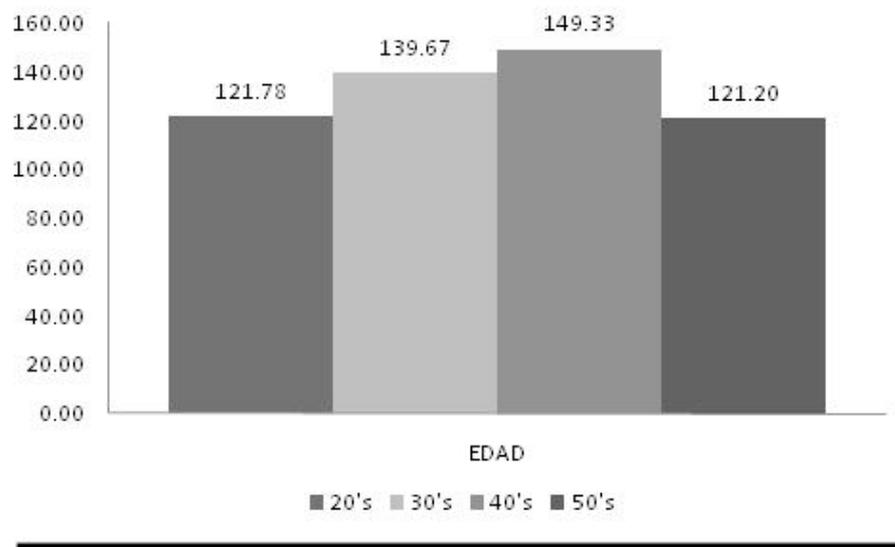


Tabla 4: Puntuación promedio por Edad.

El siguiente factor a considerar sería el *tiempo de antigüedad* que tienen los empleados en la empresa, los que tienen menos de dos años obtuvieron un promedio de 119.27 puntos (nivel alto), los que tienen de dos a cuatro años sacaron 127.48 puntos (nivel alto) y los que tienen más de cuatro años tienen un nivel muy alto de compromiso con 139.89 puntos. Esto indica un aumento de compromiso de acuerdo con la antigüedad del empleado.

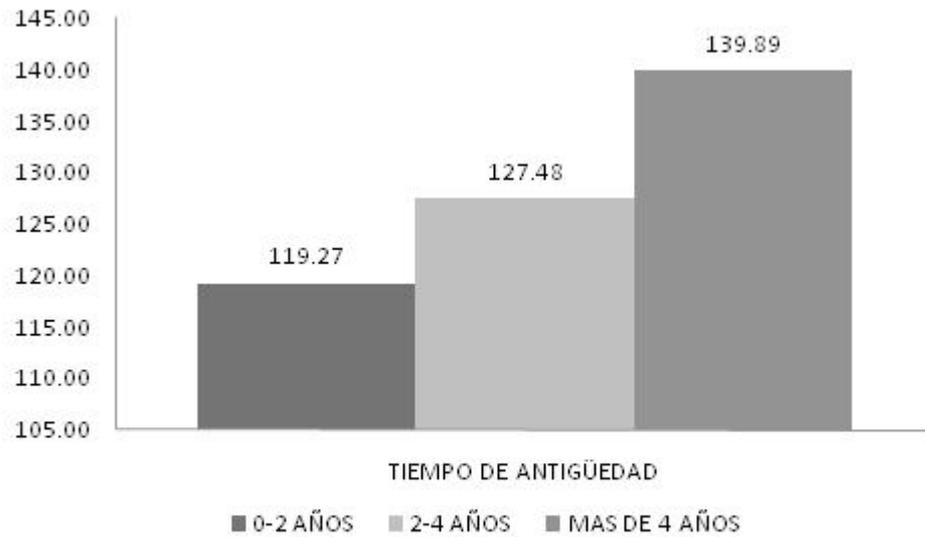
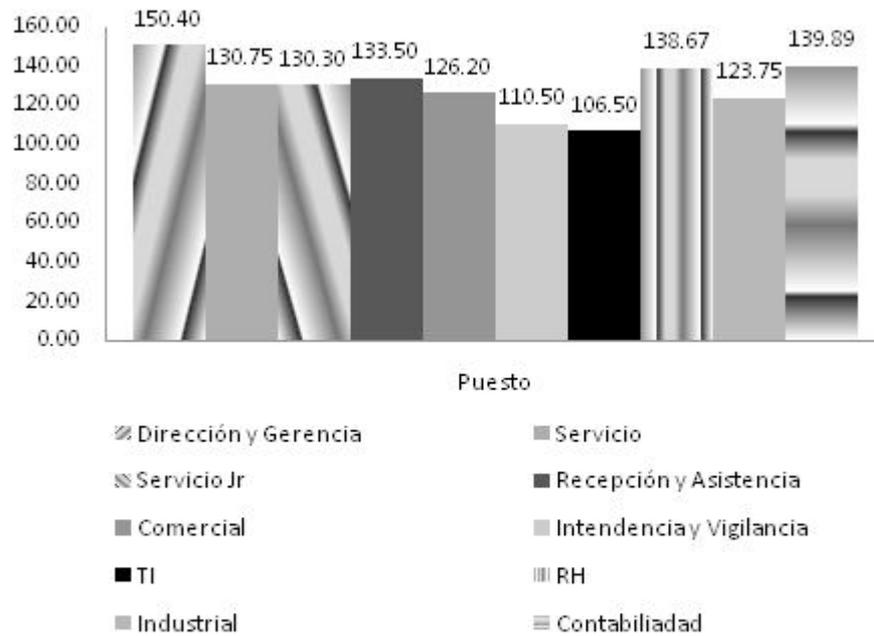


Tabla 5: Puntuación promedio por Tiempo de antigüedad.

Por último se encuentra el factor *puesto*, se agruparon aproximadamente por rango de sueldos y se encontró que el Director y los Gerentes obtuvieron un promedio de 150.40 (nivel muy alto); Servicio sacó 130.75 puntos (nivel alto); Servicio Jr 130.30 (nivel alto); los de recepción y asistencia obtuvieron 133.50 puntos (nivel alto); Comercial 126.20 (nivel alto); Intendencia y Vigilancia 110.50 (nivel alto); el departamento de TI saco 106.50 (nivel alto); RH 138.67 también nivel alto; Industrial obtuvo 123.75 (nivel alto); y por ultimo Contabilidad obtuvo 139.89 puntos que corresponde también a un nivel alto. Se podría decir que en los puestos más altos se adquiere mayor nivel de compromiso organizacional.



*Tabla 6:* Puntuación promedio por Puesto.

Basándonos en lo anterior se pueden tomar en cuenta algunos factores para determinar el nivel de compromiso organizacional de los empleados, como el puesto, la edad y el tiempo; sin embargo, hay que tomar en cuenta que no son el mismo número de personas en cada factor, por ejemplo hay 26 personas que tienen menos de dos años de antigüedad, mientras que solo nueve personas tienen más de cuatro años.

También de debe tomar en cuenta que tal vez las personas no contestaron honestamente por miedo a represalias, si bien el cuestionario es anónimo, puede existir ese margen de error.

## **CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Basándose en todo lo anterior se puede concluir que el compromiso organizacional depende principalmente de la edad de las personas, el tiempo de antigüedad que lleven laborando en dicha empresa y del puesto que tengan.

Sin embargo hay que considerar que existen personas que aunque no cumplan con los factores anteriores, también se sienten comprometidos con su organización, por lo tanto no se puede decir que es una regla para que exista compromiso organizacional.

Se recomienda a la organización evaluar en qué medida el nivel de compromiso se encuentra relacionado con el desempeño y productividad, especialmente en el equipo de Tecnologías de la Información, de intendencia y de vigilancia.

También se recomienda diseñar planes de recompensas que se acerquen en una mayor medida a las diferentes necesidades de su capital humano, para contribuir efectivamente al incremento del compromiso con la organización.

## ANEXOS

El presente instrumento tiene como objetivo estudiar el nivel de compromiso organizacional y los factores que influyen en él. La información que se recabe será utilizada únicamente con fines académicos y será confidencial.

**Instrucciones:** llene todos y cada uno de los datos que se presentan a continuación

<b>EDAD:</b>	24 años
<b>SEXO:</b>	Masculino
<b>ESTADO CIVIL:</b>	Soltero
<b>ESCOLARIDAD:</b>	Licenciatura
<b>TIEMPO DE ANTIGÜEDAD:</b>	1.2 años
<b>PUESTO:</b>	RH

---

*Anexo 1:* Hoja de datos (muestra contestada)

**Instrucciones:** se enumeran a continuación una serie de declaraciones que representan posibles sentimientos que las personas puedan tener sobre la empresa u organización para la que trabajan. Con respecto a sus propios sentimientos acerca de la organización para la que está trabajando ahora, por favor, indique el grado de su acuerdo o desacuerdo con cada declaración, marque con una **X** la alternativa deseada.

	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Estoy dispuesto a poner una gran cantidad de esfuerzo más allá de lo que normalmente se espera a fin de ayudar a que esta organización tenga éxito.					X		
2. Hablo de esta organización a mis amigos como una gran organización para trabajar.					X		
3. Siento muy poca lealtad a esta organización.					X		
4. Podría aceptar casi cualquier tipo de asignación de trabajo a fin de seguir trabajando para esta organización.	X						
5. Me parece que mis valores y los valores de la organización son muy similares.			X				
6. Me siento orgulloso de decirle a los demás que soy parte de esta organización.					X		
7. Yo podría estar trabajando para una organización diferente, siempre y cuando el tipo de trabajo fuera similar.							X
8. Esta organización realmente inspira lo mejor de mí en cuanto a la forma de desempeño en el trabajo.						X	
9. Tomaría muy pocos cambios, en mis circunstancias actuales, para que me vaya de esta organización.				X			
10. Estoy muy contento de haber elegido esta organización para trabajar por encima de otros que estaba considerando en el momento en que me uní.					X		
11. No hay mucho que ganar trabajando en esta organización de forma indefinida.			X				
12. A menudo me resulta difícil estar de acuerdo con las políticas de esta organización sobre cuestiones importantes relacionadas a sus empleados.						X	
13. Yo realmente me preocupo por el futuro de esta organización.			X				
14. Para mí esta es la mejor de todas las posibles organizaciones.	X						
15. La decisión de trabajar para esta organización fue un error definitivo de mi parte.	X						

*Anexo 2: Parte 1 de resultados (muestra contestada)*

Las siguientes declaraciones expresan lo que la gente puede sentir acerca de sí mismos como miembros de su organización.

Por favor indique qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con cada declaración, utilizando la escala que se muestra a continuación poniendo el número correspondiente en el cuadro de al lado.

<b>1. Completamente en desacuerdo</b>	<b>5. Ligeramente de acuerdo</b>
<b>2. Bastante en desacuerdo</b>	<b>6. Bastante de acuerdo</b>
<b>3. Ligeramente en desacuerdo</b>	<b>7. Completamente de acuerdo</b>
<b>4. No estoy seguro (a)</b>	
1. Me siento orgulloso de poder decirle a las personas en donde trabajo.	<input type="text" value="4"/>
2. A veces me siento con ganas de salirme de esta organización para siempre.	<input type="text" value="6"/>
3. No estoy dispuesto a arriesgarme por el bienestar de la organización.	<input type="text" value="7"/>
4. Aunque la organización se encuentre mal económicamente, no estaría dispuesto a cambiar de patrón.	<input type="text" value="2"/>
5. Me siento parte importante de la organización.	<input type="text" value="4"/>
6. En mi trabajo, me gusta sentir que me esfuerzo; no sólo por mí, sino también por la organización.	<input type="text" value="4"/>
7. Una oferta con mejor sueldo, no me haría pensar en dejar esta organización.	<input type="text" value="1"/>
8. No recomendaría a un amigo unirse a esta empresa.	<input type="text" value="5"/>
9. Me complace saber que mi propia contribución a ayudado al bienestar de la organización.	<input type="text" value="4"/>

---

*Anexo 3: Parte 2 de resultados (muestra contestada)*

## REFERENCIAS

- Alcock, J. (1993): *Animal behavior: An evolutionary approach*. EE.UU: Oxford University Press
- Aquino, J. (1993). *Recursos Humanos para no Especialistas*. Buenos Aires, Argentina.
- Arciniega, L. y González, L. (2002). *What is the Influence of Work Values Relative to Other Variables in the Development of Organizational Commitment*. Presentado en la 8ª Conferencia Sociedad Internacional del Estudio de los Valores en el Trabajo y la Organización. Varsovia, Polonia.
- Bellows, R. (1977). *Sicología del personal en la industria y los negocios*. México: Editorial Diana.
- Córdoba, C. (2005). *Compromiso Organizacional en Empleados Contratados por Empresas de Empleo Temporal*. Tesis de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- Dockery, M y Reiss, M. (1999): *Behavior*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Frager, R y Fadiman, J. (2001). *Teorías de la Personalidad*. (2ª ed.) México: Alfaomega.
- Furnham, A, Pelcastre, G y Varela, R. (2001) *Psicología Organizacional: el Comportamiento del Individuo en las Organizaciones*. México: Alfaomega.

- García Canclini, N. (1998). *Cultura y comunicación en la ciudad de México*. México: Grijalbo.
- Gonçalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
- Hernández y Fernández. (2000). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- *Human Quality*. (2011). Obtenido de [http://www.humanquality-cv.com/portal/acerca\\_filosofia.htm](http://www.humanquality-cv.com/portal/acerca_filosofia.htm)
- *Human Quality*. (2011). Obtenido de [http://www.humanquality-cv.com/portal/acerca\\_politica.htm](http://www.humanquality-cv.com/portal/acerca_politica.htm)
- *Human Quality*. (2011). Obtenido de [http://www.humanquality-cv.com/portal/acerca\\_quienes.htm](http://www.humanquality-cv.com/portal/acerca_quienes.htm)
- Ivancevich, J, Konapaske, R, y Matterson, M. (2006) *Comportamiento Organizacional*. (7ª ed). México: Mc Graw Hill.
- Meyer, J y Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. EE.UU: Sage Publications.
- Núñez, E. y Solano, C. (2008). *Relación entre Compensación Total y Compromiso Organizacional*. Tesis de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- O' Reilly, C.A. y Chatman, J. (1986). *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Pro-social Behavior*. Revista de Psicología Aplicada.
- Real Academia Española, RAE. (2001). *Compromiso*. (22ª ed.) España.
- Roger M. (2003). *Aprendizaje: teoría e investigación contemporáneas*. México: McGraw Hill.

- Sherman, A.W. y Bohlander. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Spector, P. (2002). *Psicología Industrial y Organizacional. Investigación y práctica*. México: Ed el Manual Moderno.
- Varela Juárez, R. (2006). *Administración de la Compensación: Sueldos, Salarios y prestaciones*. México: Pearson Educación.