



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE
SORIA

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos
TRABAJO FIN DE GRADO

El compromiso organizacional.

Presentado por Ángela Fernández Arranz

Tutelado por: Elisa de la Cruz López

Soria, de julio de 2017

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO 1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	9
1.1. Empresa y organización. Modelo general para el análisis de las organizaciones.	10
1.2. Misión, valores, cultura y objetivos.....	17
1.3. Gestión de recursos humanos.	25
CAPÍTULO 2. COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	29
2.1. Definición del compromiso organizacional.....	30
2.2. Origen y evolución del concepto.	32
2.3. Dimensiones del compromiso.	34
2.4. Antecedentes del compromiso.....	37
2.5. Variables que afectan a la organización y al empleado.....	42
2.6. Consecuencias del compromiso organizacional.....	46
2.7. Estrategias a seguir para incrementar el compromiso en los trabajadores.	48
2.8. Trabajador comprometido.	50
CAPÍTULO 3. ESTUDIO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA FCET.	53
3.1. Tipo de investigación.	54
3.2. Diseño de la investigación y objetivos.	55
3.3. Sujetos y muestra.....	55
3.4. Instrumentos metodológicos.....	56
3.5. Procedimiento y tratamiento de datos.	60
3.6. Resultados.....	61
CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES.....	75
4.1. Conclusiones generales.....	76
4.2. Conclusiones específicas.	78
BIBLIOGRAFÍA.	81
Bibliografía.....	82
Webgrafía.	83
Legislación.	84
ANEXO.....	85

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico 1. Pirámide de la cultura organizacional.	21
Gráfico 2. Tipos de objetivos	24
Gráfico 3. Distribución del compromiso organizacional según la media.....	65
Gráfico 4. Distribución de la media por individuo.....	66
Gráfico 5. Respuesta a las preguntas sobre compromiso organizacional distribuidas en función de la media.....	67
Gráfico 6. Cuestionario compromiso organizacional según el tipo de contrato.....	68
Gráfico 7. Cuestionario compromiso organizacional según la antigüedad.	69
Gráfico 8. Distribución según la media por respuestas referidas a la conciliación, media total de las preguntas de conciliación y media total compromiso organizacional.....	70
Gráfico 9. Distribución según la media por respuestas referidas a la autonomía, media total de las preguntas de autonomía y media total compromiso organizacional.	71
Gráfico 10. Compromiso organizacional según el sexo en función de las medias de las respuestas obtenidas.	72
Gráfico 11. Distribución del compromiso organizacional según la edad, a partir de las medias de las respuestas.	73
Gráfico 12. Distribución según la media por respuestas referidas al clima laboral, media total de las preguntas del clima laboral y media total compromiso organizacional.	74

ÍNDICE DE TABLAS DE CONTENIDO.

Tabla 1. Clasificación de las empresas.....	13
Tabla 2. Modelo general de análisis organizativo.....	17
Tabla 3. Diferentes misiones según la dimensión de la empresa.....	18
Tabla 4. Valores de distintas organizaciones.....	20
Tabla 5. Definiciones de compromiso organizacional.....	31
Tabla 6. Resumen de las dimensiones del compromiso.....	36
Tabla 7. Variables del compromiso.....	39
Tabla 8. Teoría X y Teoría Y.....	40
Tabla 9. Consecuencias derivadas del Compromiso Organizacional.....	48
Tabla 10. Correspondencia de las preguntas de la encuesta con la variable que evalúan.	57
Tabla 11. Relación de la puntuación y su grado de aprobación.....	58
Tabla 12. Catalogación del Compromiso Organizacional.....	59
Tabla 13. Composición de la encuesta.....	60
Tabla 14. Confiabilidad de las escalas a través del coeficiente alpha de Cronbach.....	61
Tabla 15. Distribución de la muestra por sexo.....	62
Tabla 16. Distribución de la muestra en función de la edad.....	62
Tabla 17. Distribución según la antigüedad.....	63
Tabla 18. Distribución según el tipo de contrato.....	64
Tabla 19. Las mejores empresas para trabajar en España año 2017.....	89
Tabla 20. Algunas de las mejores empresas para trabajar en 2016.....	90

INTRODUCCIÓN.

Estamos viendo, sobre todo desde los años 90 del siglo pasado, que las organizaciones están cambiando su concepción hacia el trabajador y lo que este puede aportar a la empresa según se vea apoyado, integrado, respaldado o comprometido con la organización. Además estamos observando que el trabajo se ha vuelto global y muy cambiante, por ello cada vez es más difícil para las organizaciones, y más concretamente para las personas encargadas de la gestión de los recursos humanos llevar a cabo estrategias o planes que conduzcan al logro de los objetivos propuestos.

Las organizaciones se han dado cuenta que un trabajador que se siente a gusto consigo mismo y además siente que la empresa le valora, desarrollará su trabajo con una mejor predisposición.

Hoy en día, la concepción que se tenía antiguamente de tratar a los trabajadores como un mero medio para alcanzar los fines establecidos por la empresa, sin tener en cuenta aquello que pudiera afectar al trabajador, está cambiando y cada vez se hace más hincapié en el bienestar del trabajador tanto dentro como fuera de la empresa. Por ello, el principal desafío para los departamentos de recursos humanos será la elaboración de mecanismos que ayuden a los trabajadores a sentirse comprometidos con la organización y sus objetivos, para poder conseguir ventajas que perduren en el tiempo.

Por todo lo anterior, nos parece una materia interesante de estudiar el compromiso que tienen los trabajadores hacia la empresa y como este se puede gestionar por la empresa, es decir, por qué los trabajadores continúan trabajando en la organización. Si se sienten obligados, porque quieren, o es porque no tienen otra opción mejor, etc. Aunque cabría pensar también que en el mundo laboral tan cambiante que estamos viviendo, no sería necesario el estudio del compromiso, ya que con tanto cambio de empresa como realizan en la actualidad los trabajadores, no llegan a poseer un gran nivel de compromiso con las organizaciones.

El interés surgido por este tema se debe a la proliferación de nuevas políticas llevadas a cabo por las empresas que cada vez tienen más en cuenta las necesidades del trabajador, así como la necesidad que está surgiendo en las empresas de retener a los mejores trabajadores y los conocimientos que estos poseen debido a la globalización del

mercado de trabajo, la necesidad de conocimiento de las empresas y la incorporación de las TIC's al mercado laboral.

El **objetivo** principal de este trabajo es conocer los distintos tipos de compromisos o dimensiones que se pueden dar dentro de las empresas. Además de tratar de ver cómo afectan esas dimensiones a las organizaciones. También intentaremos establecer qué pueden hacer estas empresas para tratar de cambiar, en caso de ser necesario, el compromiso de aquellos trabajadores menos comprometidos para alinearlos con los objetivos de la organización.

Para realizar el trabajo, la **metodología** que hemos empleado ha consistido en la recopilación de numerosas fuentes bibliográficas como son las monografías de diferentes autores para de esta forma obtener una mayor perspectiva del tema. También hemos procedido a la lectura de artículos especializados, tanto de revistas psicológicas como económicas. Así mismo se han consultado algunas tesis doctorales realizadas sobre el tema. Además hemos procedido a completar la información con fuentes digitales como *dialnet* y otras bases de información. En cuanto a la parte práctica (capítulo 3) hemos usado dos herramientas como son *google drive* y *Microsoft excel* que nos han permitido elaborar el cuestionario, recolectar las respuestas y realizar los cálculos estadísticos necesarios.

Para conseguir llegar al objetivo propuesto hemos organizado el trabajo en diferentes capítulos.

En el primer capítulo nos hemos ocupado de la parte más organizativa, de la gestión de los recursos humanos dentro de las empresas. Para ello, hemos tratado de dar una definición de empresa y de organización para determinar las diferencias que existen entre ambos conceptos que muchas veces se tienden a utilizar como sinónimos perfectos (como va a ser el caso de este trabajo) aunque no lo sean. También en este capítulo hemos realizado una clasificación de las organizaciones. Además hemos definido de manera breve aquellos elementos básicos que componen una organización o empresa como son la misión, los objetivos o la cultura. Y para terminar hemos explicado en qué consiste la gestión de los recursos humanos dentro de las organizaciones brevemente.

En el segundo capítulo hemos desarrollado el grueso del trabajo. Se trata de una parte más psicológica como es el compromiso organizacional. En este capítulo hemos tratado sobre aquello que concierne al compromiso, como son la definición del término, ver su evolución a lo largo de los años, las diferentes dimensiones o tipos de compromisos que existen, además de otros elementos que afectan al compromiso y las consecuencias que pueden ocasionar.

En el tercer capítulo hemos procedido a realizar una parte práctica donde trataremos de ver y analizar, a través de una encuesta, los diferentes tipos de compromisos que se dan dentro de la organización sometida a estudio.

En el cuarto y último capítulo, hemos llevado a cabo la elaboración de las conclusiones a las que hemos llegado después de la redacción del trabajo de fin de grado para la obtención del título de graduado en relaciones laborales y recursos humanos.

CAPÍTULO 1.
GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS.

1.1. Empresa y organización. Modelo general para el análisis de las organizaciones.

A lo largo de nuestra vida, y la mayoría de las veces sin darnos cuenta, nos relacionamos y pertenecemos a numerosas organizaciones y empresas, ya sea a la hora de desarrollar nuestra actividad profesional, de llevar a cabo nuestros estudios o cuando realizamos cualquier tipo de actividad en nuestra vida cotidiana como la adquisición de algún bien o servicio.

Por esto, es necesario que establezcamos tanto el concepto de empresa como el de organización para saber a cuál de los dos conceptos nos referimos. Establecer estas definiciones es algo importante, bajo nuestro punto de vista, debido a que muchas veces ambos términos se utilizan como sinónimos pero en realidad no lo son, aunque comparten similitudes.

Podemos definir la empresa como una agrupación de trabajadores, los cuales se relacionan entre sí a través de una estructura basada en unos valores y reglas, que se dedican a la transformación de los recursos o en bienes y/o servicios con el fin de conseguir y repartir los beneficios entre los propietarios (Iborra, Dasi et al., 2014).

Las empresas disponen para ello de distintos recursos como son los recursos tangibles que pueden ser por un lado físicos como ocurre con las construcciones o la maquinaria, o también pueden ser financieros como el dinero, las cuentas bancarias o los créditos. Junto a los recursos tangibles tenemos los recursos intangibles por ejemplo las patentes o la reputación de la empresa. Por último, están los recursos humanos, es decir, los trabajadores de la empresa que serán los que se van a ver afectados por el compromiso organizacional que desarrollaremos en el siguiente capítulo.

Por otro lado tenemos la definición de empresa que dan Menguzzato y Renau recogida por Iborra, Dasi et al. (2014) donde establecen que las empresas pueden entenderse como unidades técnico-económicas y unidades socio-políticas de decisión.

Así, podemos entender las empresas como unidades técnico-económicas ya que consiguen que un producto o servicio obtenga valor económico a través de la aplicación de tecnología sobre un conjunto de recursos. Se puede decir que son unidades técnicas

debido al cambio que hacen sobre los bienes o materias primas dando lugar al préstamo de un servicio o a la obtención de producto ya terminado, listo para su uso. Por otro lado, también las podemos considerar como unidades económicas, debido a la adquisición de valor económico en el proceso de transformación que sufren las materias primas para convertirse en productos terminados o para poder dar un servicio. La generación de valor económico es fundamental para la continuidad de la empresa.

Además, estos autores también establecen que las organizaciones son unidades socio-políticas. Son unidades sociales ya que en ellas desarrollan su actividad profesional numerosas personas a través de su trabajo, conocimientos, compromiso y colaboración. Estos trabajadores deben ser escuchados y entendidos por las empresas para que no se originen conflictos. Pero también es una unidad política porque cada trabajador tiene sus propias inquietudes y metas que pueden no ser las mismas que tiene la empresa, por lo tanto ambos entes deben llevar a cabo actuaciones en las que sus posturas se vayan acercando mediante diferentes mecanismos como la negociación.

De todo lo anterior podemos establecer que una empresa es una agrupación de personas que a través de la puesta en común de conocimientos y recursos tratan de satisfacer las necesidades de los consumidores, con el objetivo de obtener unos beneficios económicos.

Por organizaciones entendemos, en palabras de Iborra, Dasi et al. (2014), "el conjunto de personas, que con los medios o recursos necesarios, funciona mediante un conjunto de procedimientos y reglas establecidos para alcanzar un fin."

Las organizaciones tienen una serie de características como son las siguientes. En primer lugar, la existencia está condicionada a la consecución de unos fines determinados que pueden ser diversos, desde fines deportivos a fines educativos. En segundo lugar, está la necesidad de recursos de distinta naturaleza para poder cumplir con las metas que se han establecido. En tercer lugar, es necesaria una estructura para poder coordinar las interacciones que se llevan a cabo en el seno de la organización.

Otra definición de organización establece que estas son entidades sociales que se dirigen a la consecución de unas metas, tienen un sistema de actividad deliberadamente estructurado y un límite o frontera identificable. (Daft y Steers, 1997).

Además también se define organización como "una entidad social coordinada de forma consciente, con un límite relativamente inidentificable, que funciona sobre unas bases relativamente continuas para lograr un objetivo común o un conjunto de objetivos" (Robbins, 1990. Cit. en de la Fuente, García-Tenorio et. al., 1997).

A través de las definiciones expuestas con anterioridad podemos concluir que una organización es una composición de seres humanos que se relacionan, dispuestos con una estructura determinada y que se unen con el propósito de alcanzar unos objetivos para lo que necesitan una serie de recursos.

Es necesario dejar claro que en el presente trabajo se emplearan los términos organización y empresa como sinónimos aunque como hemos dicho anteriormente estos no lo son.

De estas dos definiciones dadas anteriormente podemos resaltar que todas las empresas son organizaciones pero no todas las organizaciones son empresas. Esto se debe a la principal diferencia que hay entre ambas, que es la finalidad para la que han sido creadas. En el caso de las organizaciones su finalidad suele ser no lucrativa y de diversa índole. Por ejemplo, la finalidad de una organización puede ser cultural como sería el caso de un museo, puede ser educativa como las universidades entre otros tipos. Esto no quiere decir que las organizaciones no obtengan dinero, al contrario, estas sí obtienen rentas ya que sin estas su existencia no sería viable. Mientras que en el caso de las empresas su finalidad principal es económica, es decir, buscan obtener beneficios para sus propietarios.

Las organizaciones pueden clasificarse siguiendo criterios diversos. Nosotros en este trabajo vamos a seguir la clasificación propuesta por Iborra, Dasi, et al. (2014), ya que a nuestro entender es una clasificación muy completa. Estos autores establecen una clasificación en torno a dos criterios, por un lado el criterio económico y por el otro el criterio jurídico.

Los **criterios económicos** los establecen en función de tres vías, según la actividad a la que se dedica la empresa, según el tamaño de la empresa y según el ámbito en que operan.

En primer lugar comenzaremos hablando de la clasificación que hace referencia a la actividad a la que se dedica la empresa, los factores productivos que emplea y el servicio o bien que presta. Aquí diferenciamos tres sectores diferentes. Un primer sector, denominado sector primario compuesto por organizaciones que obtienen sus recursos de la naturaleza directamente donde tenemos actividades como la agricultura o la ganadería. Un segundo sector, es el conocido como sector secundario integrado por empresas cuya actividad es la transformación de las materias primas en productos. Dentro de este sector encontramos a la construcción o las manufacturas. El último sector que integra esta clasificación en función de la actividad desarrollada es el sector terciario o también conocido como sector servicios, el cual se caracteriza por la prestación de servicios como son la hostelería, la educación o la sanidad.

La segunda clasificación dentro de los criterios económicos está compuesta por el tamaño de la empresa. Para llevar a cabo esta clasificación hemos seguido los criterios propuestos por la Unión Europea a través de la directiva 2013/34/UE, de 26 de junio de 2013. Los cuales se recogen de forma resumida en la siguiente tabla (Tabla 1).

Tabla 1. Clasificación de las empresas.

	Nº de trabajadores	Volumen de negocio	Balance General
Microempresa	Menos de 10 trbj.	Menos de 700.000€	Menos de 350.000 €
Pequeña empresa	Entre 11 y 50 trbj.	Entre 700.000 y 8.000.000 €	Entre 350.000 y 4.000.000 €
Mediana empresa	Entre 50 y 250 trbj.	Entre 8.000.000 y 40.000.000 €	Más de 4.000.000 pero menos de 20.000.000 €
Gran empresa	Más de 250 trbj.	Más de 40.000.000 €	Más de 20.000.000 €

Fuente: elaboración a partir de la directiva 2013/34/UE.

En la directiva 2013/34/UE, se establece por parte del órgano competente de la Unión Europea que para clasificar a las empresas dentro de uno de estos tipos es requisito indispensable que la empresa cumpla con dos de las tres características establecidas en la tabla 1.

En cuanto a la tercera y última clasificación que corresponde con este criterio que estamos siguiendo, tenemos al ámbito de actuación o nivel al que opera la organización. En este caso las organizaciones las podemos catalogar como nacionales o internacionales. Consideramos empresas nacionales a las que desarrollan la actividad en un único país donde se encuentran también sus activos y trabajadores. Mientras que una empresa será internacional cuando lleva a cabo su actividad en diferentes naciones. Además este último tipo se puede dividir en empresas exportadoras que se dedican a comercializar los bienes o servicios en otros países aunque todo el proceso productivo ha sido desarrollado en el país de origen, o también en empresas multinacionales las cuales desarrollan su actividad en diferentes centros productivos instalados por todo el planeta. Hay que decir que en el caso de las empresas internacionales la gestión de los recursos humanos será más complicada de llevar a cabo que en las empresas nacionales.

En cuanto a los **criterios jurídicos** podemos establecer su clasificación en torno a la procedencia del capital y en torno a la forma jurídica.

En función de la propiedad del capital tenemos que diferenciar entre organizaciones públicas, cuyos fondos proceden del Estado en su totalidad y en el caso de que no procedan en su totalidad del Estado, este interviene en la dirección de la organización. Por otro lado, tendríamos las organizaciones privadas en las que la procedencia del capital es a través de la iniciativa privada en su mayoría. Cabría destacar otro tercer tipo que serían las empresas cuyo capital procede en igual cantidad

del Estado y de personas ajenas a este, en este caso estas organizaciones se denominan mixtas.

En lo referente a la forma jurídica, tenemos que destacar que hay diferentes tipos. Para ello tenemos que hacer una diferencia entre organizaciones con ánimo de lucro y organizaciones sin ánimo de lucro. En cuanto a las organizaciones lucrativas (O.L.) o empresas, establecemos que son aquellas que tiene como principal objetivo la obtención de beneficios para repartirlos entre los socios. Dentro de este tipo de organizaciones tenemos en primer lugar empresas individuales donde una persona es la propietaria de la misma y sobre esta persona (propietario) recaen las funciones de dirección y organización de la empresa. En segundo lugar tenemos las sociedades, que se constituyen por dos o más personas a través de un contrato por el que se comprometen a poner bienes, capital o industria en común, con el objetivo de obtener beneficios y repartirlos entre los socios. Los tipos de sociedades más constituidos en España con las sociedades anónimas (S.A.) y la sociedades limitadas (S.L.) pero también existen las sociedad civiles (S.C.) entre otras. Tenemos que destacar que la reglamentación española también permite la creación de una sociedad que esté constituida por un único socio las denominadas "sociedades unipersonales".

Para terminar tenemos las organizaciones no lucrativas (O.N.L.), estas a diferencia las organizaciones lucrativas (O.L.), no tienen como objetivo primordial la obtención de beneficios aunque sí pueden tenerlos pero no se repartirán entre los socios sino que se integrarán dentro del patrimonio de la organización. Dentro de las organizaciones no lucrativas tenemos las empresas mutualistas, integradas por un grupo de personas cuyo objetivo común es el desarrollo de la actividad económica para la que se constituyeron como es el caso de las cooperativas. El otro tipo del que vamos a hablar son las fundaciones que tienen como objetivo contribuir al interés de la sociedad como es el ejemplo de la Fundación ONCE o la Fundación Atresmedia.

Después de todo lo establecido anteriormente podemos establecer que las organizaciones se componen por personas que llevan a cabo tareas y actividades diferentes a través de su acción conjunta como miembros de una organización. Además las organizaciones se constituyen o se crean para conseguir unos objetivos definidos por sus propietarios. Para poder cumplir con esos objetivos es necesaria una estructura en la organización que permita las relaciones entre los distintos integrantes de la misma. Por último tenemos que decir que las organizaciones se ven influidas por el entorno en que operan.

En relación con lo anteriormente expuesto, creemos necesario proceder a desarrollar el **modelo general para el análisis de las organizaciones**. Para llevar a cabo el diseño de la organización hay que tener en cuenta numerosos factores. Por eso, será necesario estudiar la empresa a través de una visión global. Gracias a este estudio tendremos una mejor comprensión de los aspectos que tienen que ver con la organización y el funcionamiento de esta y así poder conseguir ventajas frente a nuestros competidores. Para poder diseñar la organización es necesario determinar o establecer una estructura de la misma que nos sirva de base para analizarla.

Como definición de diseño organizativo podemos establecer que es la disciplina que se ocupa de la creación y el cambio de la estructura organizativa (de la Fuente, García-Tenorio et al., 1997). El diseño organizativo es un instrumento empleado por la dirección para alcanzar los objetivos, pero no es el único.

Por esto, vamos a proceder a enmarcar el papel del diseño organizativo en un modelo general de análisis de las organizaciones en el que se recojan las diferentes piezas que participan en el éxito o resultados de la empresa.

El modelo sobre el que vamos a hablar fue propuesto por Nadler y Tushman (cit. en de la Fuente, García-Tenorio, 1997). Tenemos que decir que este modelo no es particularmente un modelo de diseño organizativo sino un modelo de análisis organizativo general en el que se enmarca el modelo de diseño organizativo.

En este modelo se trata a la organización como una agrupación de elementos interconectados unos con otros y también con el entorno en el que actúa la organización. Con este modelo podemos prestar atención a los elementos de forma individual y también en las interrelaciones que se dan entre los elementos entre ellos y con el entorno, que darán lugar al éxito o fracaso de organización.

El modelo se compone de tres áreas, el contexto, la organización y el resultado o éxito.

Vamos a empezar con el desarrollo de lo que entendemos como **contexto**. El contexto se compone por los elementos que influyen en la organización a la hora de desarrollar y hacer frente a sus actividades. Dentro del contexto encontramos diferentes componentes como son el entorno. Este se refiere al grupo de componentes que vienen dados por el exterior, es decir, son ajenos a la empresa. Es uno de los más importantes a tener en cuenta por la organización ya que afecta a las oportunidades y amenazas que determinen el éxito. El entorno es igual para todas las empresas que desarrollan su actividad en el mismo ámbito geográfico. Además tenemos la historia, que se constituye por los valores, los patrones o las experiencias pasadas que tienen influencia en el desarrollo de la empresa. También dentro del contexto tenemos la identidad, que sería algo así como el fruto de la historia, es decir, la cultura que impera en ese momento dentro de la organización. Por último, están los recursos que son los activos que tiene a su alcance la empresa. Estos pueden ser tangibles, como los edificios, la maquinaria, o intangibles como las patentes, la reputación, etc. Asimismo podemos incluir otros componentes como la tecnología o el tamaño de la empresa dentro del contexto.

También dentro del contexto, está la estrategia pero esta a diferencia de los anteriores elementos se puede modificar a corto plazo. Se trata de una guía de decisiones que llevan a cabo los dirigentes sobre la composición interna de la empresa y de su unión con el entorno. Es el elemento clave, el nexo de unión entre el contexto y la organización que permite conseguir los resultados. La estrategia se tiene que definir en base a una organización concreta ya que la estrategia que para una empresa es beneficiosa para otra puede ser un total desastre, aunque las empresas se encuentren dentro del mismo ámbito geográfico.

Por ello, el principal reto que tiene el diseño de la organización es la creación de una organización donde se pueda aplicar la estrategia desarrollada y que permita conseguir los objetivos fijados.

Una parte fundamental de la estrategia es la planificación y la implantación de las políticas de recursos humanos. La correcta realización de estas políticas llevará a las organizaciones a alcanzar el éxito o los resultados que se han fijado. Pero las organizaciones tienen que tener en cuenta que para la correcta implantación y

formulación de las estrategias y de los programas de recursos humanos es necesario que se elaboren teniendo en cuenta el entorno, la estrategia global de la empresa y las necesidades de la organización, así como la influencia que tienen la una sobre la otra.

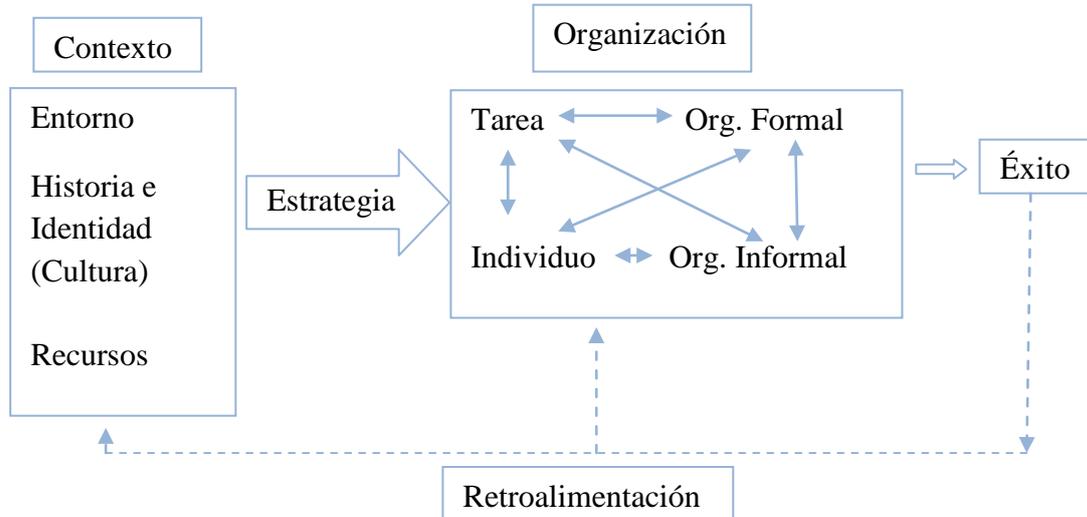
Después del contexto nos encontramos con el segundo elemento, **los componentes de la organización**, estos son los que ponen de manifiesto cómo se generan los resultados a partir del contexto. Dentro de la organización tenemos cuatro componentes. En primer lugar está la tarea, que son las labores que tiene que llevar a cabo la empresa para incrementar la estrategia fijada. Luego están las personas que llevan a cabo las tareas. Este apartado se compone por características propias de los trabajadores como por ejemplo los conocimientos, las necesidades, las expectativas, etc. También forma parte de la organización, los aspectos formales de esta, es decir, la organización formal. Entendemos por organización formal a los procedimientos que han sido planteados de forma escrupulosa e intencionada para estructurar la organización y su funcionamiento, es decir, son las reglas o normas a seguir dentro de la empresa. Por último tenemos la organización informal. Dentro de esta encontramos los aspectos que aunque intervienen en la marcha de la empresa no están determinados claramente por la empresa, sino que aparecen de forma espontánea e informal, es decir, son las actuaciones no regladas. Dentro de este apartado encontramos las comunicaciones que no siguen la línea jerárquica establecida por la empresa, es decir, las comunicaciones informales, los comportamientos de los niveles jerárquicos, etc.

Además tenemos la **retroalimentación** la cual es necesaria para que la organización sea dinámica o activa y se adapte al entorno según el éxito o no de los resultados.

El último componente del análisis de las organizaciones es el **resultado o éxito**, que sirve de señal sobre la marcha de la organización, es decir, nos dice si la organización consigue lo que nos hemos propuesto en un principio o no.

Para terminar es necesario establecer que cuanto mayor sea el ajuste entre los diferentes componentes de la organización mayor será la eficacia para alcanzar los resultados. Por lo tanto, estos componentes tienen que estar en constante relación e influencia para poder alcanzar los objetivos o resultados establecidos en un principio.

Tabla 2. Modelo general de análisis organizativo.



Fuente: elaboración propia a partir de De la Calle, García-Tenorio et al. (1997).

1.2. Misión, valores, cultura y objetivos.

Siguiendo el modelo general de análisis profundizaremos en este apartado en los pilares básicos sobre los que se sustentan las organizaciones y que permite a las organizaciones desarrollarse, evolucionar e interactuar dentro del entorno en el que se encuentran.

Los fundamentos que vamos a desarrollar son la misión, los valores, la cultura y los objetivos. Estos fundamentos son los primeros que tienen que ser definidos por la dirección de la empresa en el momento de su creación aunque pueden sufrir modificaciones a lo largo de la vida de la organización y su desarrollo sobre todo los objetivos ya que en el momento que se cumplan los objetivos por lo que se constituyó la empresa habrá que buscar unos nuevos para que esta siga avanzando.

Comenzaremos con la **misión**. La misión es uno de los primeros puntos a tener en cuenta a la hora de constituir una organización, ya que estas no se crean por azar, sino por la voluntad de las personas que la constituyen. Esta importancia radica en que la misión fija y desarrolla los fines últimos que pretende conseguir la organización, es decir, establece la razón de ser de la empresa.

La misión de una empresa es una declaración pública y transparente que transmite información, tanto a los integrantes de la organización como a la sociedad, sobre los propósitos de la empresa. (Iborra, Dasi, et. al, 2014).

Otra definición de misión organizacional es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el

papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir (Chiavenato, 2007). La misión debe responder a tres preguntas ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿por qué lo hacemos? Además la misión tiene que ser objetiva, clara, posible e inspiradora (Chiavenato, 2009).

De lo expuesto anteriormente podemos extraer que la misión encarna la identidad y personalidad de la organización tanto en la actualidad como en el futuro. Dicho de otra forma, es el alma de la organización y cómo esta se presenta a la sociedad, el objetivo supremo de la organización.

La misión no siempre tiene en consideración a todas las personas que forman parte de la organización, a veces solo se refiere a los propietarios de la empresa cuyo fin será económico. Pero en otras ocasiones la misión va más allá de las personas que forman parte de la organización como son los propietarios, los directivos y los trabajadores, sino que se amplía también a los clientes y a todas aquellas agrupaciones que se puedan ver influenciadas por la organización. Por ello, es importante que los miembros de la empresa conozcan su misión pudiendo así seguir el camino correcto. Además, los motivos y la voluntad que se manifiesta en la misión pueden ser diferentes de una empresa a otra, según la orientación que la empresa pretenda llevar a cabo. La orientación seguida por la empresa puede ser económica, social, ecológica, etc.

Tabla 3. Diferentes misiones según la dimensión de la empresa.

Orientación	Misión de la empresa.
Económica	Maximizar el beneficio (General Electric).
Ecológica	Crear y proporcionar productos saludables, deliciosos y orgánicos (Honest tea).
Al cliente	Creemos que comprar gafas debe ser fácil y entretenido. Después de la compra deberías sentirte feliz y atractivo, y tener dinero en el bolsillo (Warby Parker).
Social	Creamos felicidad al brindar el más fino entretenimiento para personas de todas las edades, en cualquier lugar (Disney).
Económico-social	Contribuir a la nutrición, salud y bienestar de las personas, poniendo a su disposición productos de la máxima calidad para cualquier momento del día y para todas las etapas de la vida, y gestionando los negocios de manera que creen valor para la compañía a la vez que para la sociedad (Nestlé).

Fuente: elaboración propia.

Aunque la misión puede tener múltiples orientaciones esta debe ser estable en el tiempo pero también debe ser un concepto que vaya evolucionando a la par que la empresa, por tanto, debe ser un concepto dinámico.

También podemos decir que la misión de una organización está definida por cuál es la razón de ser de la empresa, cuál es la función de la empresa hacia la sociedad, cuál es la naturaleza del negocio y cuáles son las actividades donde la empresa va a centrar sus esfuerzos.

En segundo lugar, vamos a pasar a hablar de los **valores¹ de la organización**. Los valores se establecen a partir de la elaboración de la misión de la empresa, ya que dentro de la misión pueden integrarse, aunque a grosso modo, los valores de la empresa.

Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento de las personas (Chiavenato, 2009).

En el caso de los valores empresariales tenemos que destacar que no siempre son los mismos, los valores que tienen los directivos a los valores que tiene la empresa. Por lo tanto, hay que conseguir que los integrantes de la organización adquieran también los valores de la empresa como suyos para no dar lugar al establecimiento de objetivos o de estrategias contrarias a los valores de la organización.

Los valores de una empresa son el conjunto de principios que rigen la misma. Para que los valores tengan un efecto beneficioso sobre la empresa y sobre los miembros que la componen, es necesario que sean integrados voluntariamente por los miembros de la organización y que no sean impuestos por la organización.

Los valores van a formar la parte fundamental sobre la que se sustente la cultura organizacional. Además los valores van a señalar el camino que deben llevar los trabajadores de la empresa, es decir, funcionan como principios políticos empresariales.

Al igual que la misión, los valores empresariales tienen que ser claros y poderse aplicar dentro de la empresa. Porque si estos no se aplican dentro de la empresa no tendrán el efecto para el que fueron propuestos.

¹ Un valor es una creencia básica sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no importante (Chiavenato, 2009).

Tabla 4. Valores de distintas organizaciones.

Calidad Pascual	Fundación Repsol	Disney
<ul style="list-style-type: none"> • Integridad. • Cercanía. • Pasión. • Calidad. • Innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad. • Responsabilidad. • Transparencia. • Flexibilidad. • Innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad, sueños e imaginación. • Presentación de la magia Disney. • Atención a la coherencia y los detalles.

Fuente: elaboración propia.

En tercer lugar, vamos a hablar de la **cultura**. Cada organización va a tener una cultura diferente. Además es la principal vía para conocer la organización y saber lo que hay que hacer y cómo hacerlo.

Esta cultura está integrada por las normas de carácter informal, aquellas que no se encuentran escritas en ningún sitio, pero son las que dirigen el comportamiento de las personas que integran la organización.

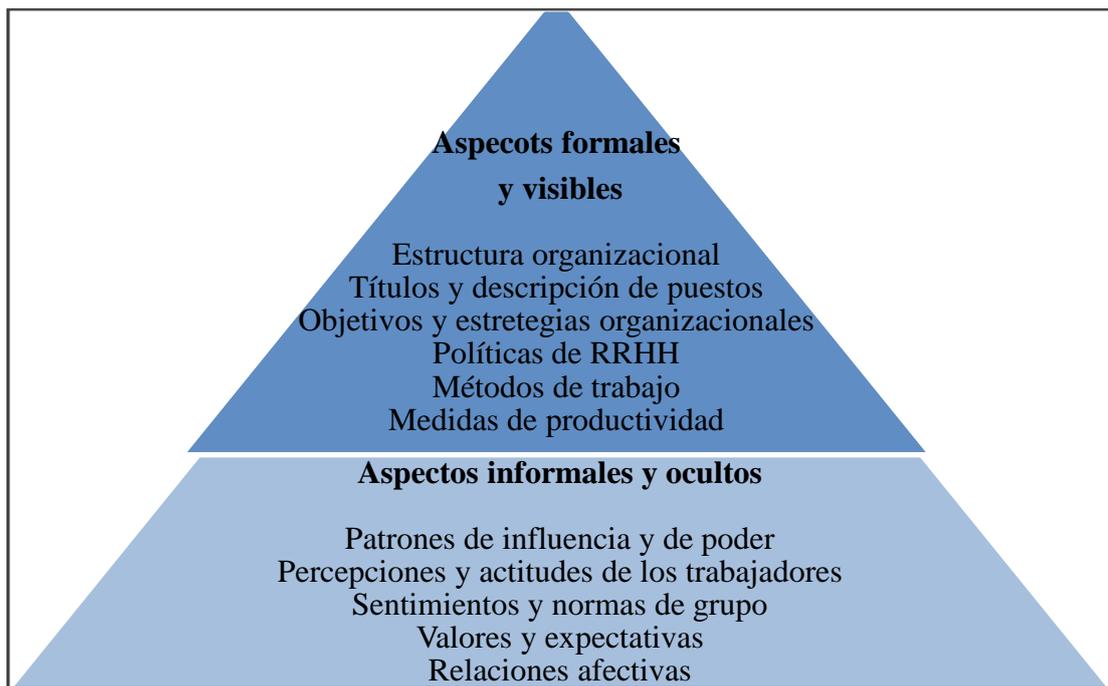
La cultura es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de las normas, valores, actitudes y expectativas que comparten los integrantes de la organización. Además esta refleja la mentalidad predominante en la organización (Chiavenato, 2007).

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de otras. (Robbins, 1999).

La cultura no es algo que se pueda tocar. Pero se puede apreciar a través de los efectos y las consecuencias que produce. Dentro de la cultura organizacional se encuentra todo aquello que integra la empresa desde lo que puede ver cualquier ciudadano como es el edificio en el que se encuentra la organización, su color, su tamaño, el tipo de oficinas, las tecnologías empleadas, los métodos de trabajo, etc. pero también se encuentra dentro de la cultura las consecuencias y aspectos psicológicos de esta. Por tanto para conocer la cultura de una empresa es necesario sumergirse en ella y así poder conocerla en todos sus niveles.

Muchos autores establecen que la cultura organizacional es como un *iceberg* ya que se compone de varias partes de las cuales sólo una pequeña parte está en la superficie y es más fácil de ver.

Gráfico 1. Pirámide de la cultura organizacional.



Fuente: elaboración propia a partir de la propuesta de Chiavenato (2007).

Como podemos ver en la pirámide el primer estrato, será el que se puede ver, el que está compuesto por los elementos que componen los aspectos organizacionales y por las tareas frecuentes que tienen que realizar. Mientras que el segundo estrato que será el que no se puede ver, el que está oculto. Este se compone por elementos invisibles, de tipo afectivo y emocional, orientados a aspectos sociales y psicológicos.

Siguiendo esta teoría vemos como el primer nivel es el más sencillo de modificar o cambiar ya que está compuesto por aspectos físicos y específicos como son los edificios, el mobiliario. Pero según vamos profundizando en los demás niveles va aumentando la dificultad para cambiar. Donde el último nivel será el más complicado de cambiar.

Para Chiavenato (2007) la cultura corporativa está compuesta por seis características: 1) Regularidad en los comportamientos observados: las relaciones entre los integrantes se caracterizan por un jerga común y una terminología propia. 2) Normas: son los comportamientos que hay que seguir para hacer las cosas. 3) Valores predominantes: son aquellos valores que constituyen la organización y que se pretende que los trabajadores comportan. 4) Filosofía: son políticas que refuerzan las creencias sobre como tratar a las personas. 5) Reglas. Son las vías a seguir dentro de la organización por lo que deben ser aprendidas por los nuevos empleados. 6) Clima organizacional, se compone por el ambiente de trabajo.

Por todo lo establecido anteriormente podemos decir que la principal vía para que podamos cambiar una organización es cambiar su cultura, es decir, hacer que esta avance para poder lograr los objetivos propuestos o los que hayan surgido nuevos.

En último lugar tenemos los **objetivos** de las organizaciones. Los objetivos se establecen una vez determinados la misión, la visión y los valores de la empresa. El establecimiento de estos objetivos tiene que estar conectado con la misión de la empresa, es decir, la misión será el marco dentro del cual se van a definir los objetivos (Iborra, Dasi et al., 2014).

Podemos definir objetivo como una meta, un resultado o un propósito al que buscamos llegar como sujetos individuales o como parte de una organización o una empresa. Los objetivos empresariales u organizacionales son un compromiso directivo para alcanzar unos resultados preestablecidos en un periodo de tiempo determinado (Iborra, Dasi et al., 2014). También se entiende por objetivos organizacionales a una situación deseada que se pretende conseguir (Chiavenato, 2007).

Resumiendo, nosotros entendemos como objetivo empresarial u organizacional aquellas metas que han sido determinadas por la dirección de la empresa a las que hay que aspirar alcanzar dentro de un determinado periodo de tiempo.

Los objetivos de las empresas tienen diferentes cometidos como son:

- a) El servir de guía y organizar las actividades y acciones que tenga que llevar a cabo la empresa. Esta función se debe a que los objetivos se fijan con vistas de futuro.
- b) También los objetivos son una unidad de medida, es decir, nos permiten evaluar y controlar los resultados de la organización.
- c) Permiten motivar a los trabajadores a través del logro de las metas, así como su implicación.
- d) Por último, los objetivos sirven como estándares, que nos sirven para determinar el éxito de la organización.

Las organizaciones no tienen un único objetivo sino que tiene varios objetivos ya que tienen que satisfacer diferentes necesidades tanto del entorno como de los colaboradores. Como pasaba con la misión, los objetivos cambian con el tiempo y con la consecución de los mismos, evolucionan junto con la organización.

Los objetivos, al igual que pasaba con la misión y los valores, tienen que poseer una serie de características para poder tener la utilidad con la que fueron establecidos. Por ello, los objetivos deben ser claros y concisos. Si estas características no se cumplen los trabajadores no sabrán el camino que la organización pretende seguir como tampoco sabrán qué es lo que la empresa espera de ellos. También deben ser objetivos que sean reales y retadores, es decir, que se puedan lograr en el tiempo establecido, ya que si se establecen objetivos irreales o imposibles los trabajadores acabarán desmotivados y desanimados porque ven que nunca van a poder llegar a cumplirlos por mucho que ellos pongan de su parte. Pero también hay que desatacar que los objetivos tampoco deben ser sencillos de conseguir porque no motivarán a los empleados para que se esfuercen. Además los objetivos, tienen que tener una sucesión, es decir, la organización tiene que dar un tiempo para asimilar el objetivo antes de establecer el siguiente. Por último, los objetivos tienen que poderse medir, es decir, cuantificar, para así poder ver cuánto nos

estamos desviando de la meta y si es necesario realizar alguna reformulación (Chiavenato, 2007).

Cuando los objetivos poseen todas estas características tenemos la oportunidad de juntar todos los esfuerzos de los miembros de la organización en una misma dirección con la misma finalidad, alcanzar las metas.

Los objetivos los podemos diferenciar según diferentes tipos. Para ello vamos a utilizar la clasificación que emplean Iborra, Dasi et al. (2014). Estos autores clasifican los objetivos en función a los resultados, su ámbito y el nivel jerárquico.

Según el resultado al que aspiran los objetivos, podemos establecer dos tipos de objetivos. En primer lugar, están los objetivos financieros. Estos se componen por las metas de tipo monetario o financieras que se pone a la organización, generalmente al principio de cada ejercicio. Podríamos decir que son los objetivos relacionados con la creación de valor y la rentabilidad de la empresa. Este tipo de fines se recogen a través del margen de beneficios, los balances, la cifra de negocio, etc. Además este tipo de metas suelen tener un periodo de tiempo determinado, generalmente son a corto plazo, de año en año. En segundo lugar, están los objetivos estratégicos. Estos se fijan con la finalidad de hacer avanzar a la empresa a través de la mejora de la competitividad, es decir, se basan en el éxito competitivo de la empresa. Por lo tanto se suelen fijar a medio o largo plazo. Dentro de este apartado destacan la posición de la empresa frente a los competidores, el liderazgo, la innovación, entre otros.

Según el ámbito o su grado de concreción tenemos los objetivos abiertos y los objetivos cerrados. Los objetivos cerrados son aquellos en los que se especifica totalmente lo que se pretende conseguir (la cantidad), el plazo para conseguirlo y el ámbito en que se tiene que conseguir. Por ejemplo, que una empresa se fije reducir sus emisiones de CO₂ en un 5% en el año 2017. En el caso de los objetivos abiertos podemos establecer que son objetivos menos detallados, se trata de ir mejorando poco a poco, día a día.

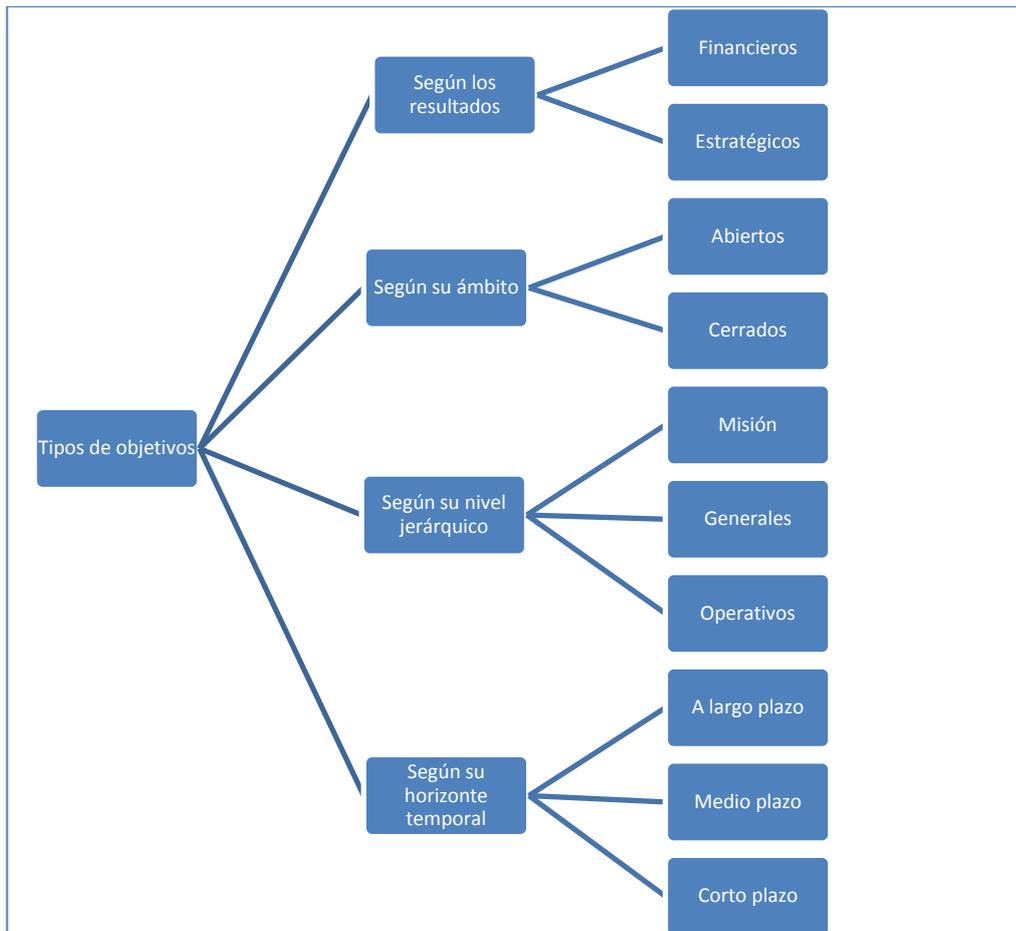
Según el nivel jerárquico nos encontramos con la misión o finalidad de la empresa y con los objetivos generales y los objetivos operativos. En cuanto a la misión no vamos a proceder a su desarrollo en este apartado ya que ha sido desarrollado anteriormente. En cuanto a los objetivos generales se trata de los planes de ámbito global que afectan a toda la organización. Este tipo de planes se establecen a largo plazo. Estos objetivos generales tienen que estar relacionados con la misión de la organización, y además tener en cuenta el entorno de la empresa (oportunidades y amenazas) pero también la propia situación interna de la misma (debilidades y fortalezas). Algunos ejemplos de objetivos generales son el crecimiento, la supervivencia, aumentar el número de activos, etc. Mientras que los objetivos operativos, se establecen en todos los niveles de decisión de la organización, es decir, en todas las unidades que forman la organización, para poder llegar a conseguir los objetivos generales. Estos objetivos sirven para que cada unidad de la organización logre sus resultados determinados y con ello poder ayudar al logro de los objetivos generales.

También podemos establecer otro tipo de objetivos **según su horizonte temporal**. Aquí tenemos los objetivos a corto plazo, los objetivos a medio plazo y los objetivos a largo plazo. Los objetivos a corto plazo son aquellos cuya temporalidad no

excede de los 12 meses, pueden ser objetivos semanales, objetivos trimestrales, entre otros. Este tipo de objetivos nos permiten ir consiguiendo pequeños avances en cortos periodos de tiempo. Los objetivos a medio plazo se componen de metas cuya temporalidad va desde 1 año a 3 o 4 años. Para finalizar, tenemos los objetivos a largo plazo, estos tienen un horizonte temporal que excede los 5 años.

Los objetivos que hemos desarrollado con anterioridad son objetivos complementarios. Ya que para llegar a los objetivos más ambiciosos primero tendremos que haber logrado otros objetivos más sencillos. Por ello, los objetivos suelen estar ordenados jerárquicamente.

Gráfico 2. Tipos de objetivos



Fuente: elaboración propia.

Las organizaciones para establecer sus objetivos históricamente han seguido procesos que van desde arriba hacia abajo. A través de este proceso las empresas fijan los objetivos globales a toda la organización que pasaran a dividirse en objetivos más precisos que se pasan a asignar a las distintas unidades de la empresa dependiendo del tipo de objetivo, haciendo responsable de la consecución de los objetivos a los directivos de cada área, y no solo a los altos directivos.

1.3. Gestión de recursos humanos.

La aparición de la administración de los recursos humanos o de las personas es difícil de señalar, pero podríamos decir que existe desde que las personas comenzaron a vivir en colectividad, ya que era necesario organizar a los individuos para realizar las diferentes actividades. Pero no fue casi hasta el siglo XVIII con la revolución industrial cuando esta gestión comenzó a tomar forma y fue evolucionando hasta lo que hoy conocemos como gestión de recursos humanos. Esto se debió a que como consecuencia de la revolución industrial el trabajo cambió radicalmente sobre todo en las ciudades donde se localizaban las grandes industrias siendo necesaria la asistencia sanitaria, la prevención de los accidentes, la educación, entre otras actividades. A consecuencia de estas necesidades en algunas industrias del siglo XIX se crearon los departamentos de bienestar que eran los encargados de velar y mediar por los trabajadores y sus necesidades, por lo que se considera el antecesor de los departamentos de recursos humanos.

Será en el siglo XX finales del siglo XIX cuando esta materia tenga un mayor desarrollo a través de las propuestas de personas como R. Owen, F. Taylor o E. Mayo.

Las propuestas que más impacto tuvieron a nivel práctico, es decir, que más se implantaron en las industrias fueron, en primer lugar la llevada a cabo por Taylor. La cual se basaba en la organización científica del trabajo que el propio Taylor² desarrolló. La organización taylorista, que es como se denominó, se aplicó principalmente en las industrias que es en definitiva para donde se creó. Esta organización consistía en la eliminación de los tiempos muertos y la fijación de los movimientos que los trabajadores tenían que realizar para que la productividad fuera mayor. Es decir, todo estaba milimétricamente medido para obtener la mayor productividad. Pero esta propuesta de Taylor pronto empezaría a dar problemas ya que los trabajadores pronto caían en la rutina y el desánimo. Por lo que surgieron nuevas corrientes que dieron lugar a la escuela de relaciones humanas³ que surgió a partir de los estudios realizados por E. Mayo⁴. Esta se centraba más en hacer que los trabajadores se sintieran a gusto en su trabajo, es decir, busca la satisfacción del trabajador. Esto es, en la gestión de tareas y trabajadores.

Estas corrientes y otras desarrolladas a lo largo de los últimos años han dado lugar a lo que hoy conocemos como gestión de recursos humanos.

La gestión de recursos humanos hoy en día se encarga de administrar y coordinar a los individuos que desarrollan su actividad laboral dentro de una organización, para lograr unos objetivos. Esta administración de los trabajadores es una tarea que debe realizar un departamento especializado en esta materia a través de

² F.W. Taylor (1856-1915) fue un ingeniero y economista estadounidense que pretendía solucionar los problemas técnicos del día a día en un taller. Por ello creó el movimiento conocido como organización científica del trabajo y por ello se le considera el padre de la administración científica del trabajo o taylorismo.

³ La escuela de relaciones humanas surge en la década de los 30 en Estados Unidos. Esta escuela pretende organizar el trabajo a través de la primacía de aspectos psicológicos y sociológicos, frente a los aspectos mecanicistas y monetarios del taylorismo.

⁴ E. Mayo (1880-1949) fue un sociólogo y psicólogo industrial cuyo centro de estudio era la teoría de las organizaciones y las relaciones humanas. Es conocido por los estudios de Hawthorne (1927-1932).

personal formado, como es el departamento de recursos humanos, que es el encargado de tramitar todo lo relacionado con los trabajadores y sus necesidades. alguna de las actividades de las que se encarga este departamento son la selección, el reclutamiento, la retención de los mejores empleados, el pago de los salarios, entre otras muchas. Por lo cual, en las organizaciones grandes sobre todo, suele dividirse en diferentes partes denominadas subsistemas que se dedican exclusivamente a una actividad concreta. Por ejemplo, el subsistema de provisión el cual se encarga de la selección, el reclutamiento o la planificación. La cantidad de subsistemas dependerá del tamaño y las necesidades de la empresa.

En un primer momento este departamento realizaba las tareas de tipo administrativo y burocrático únicamente, como son el pago de salarios, la redacción de las nominas, la tramitación de altas y bajas o la redacción de los contratos. Con el paso del tiempo, las organizaciones comenzaron a ver que su desarrollo dependía de los empleados y su bienestar así que pasaron a ocuparse también de las relaciones de trabajo por lo que este departamento fue adquiriendo más tareas. Con lo que ha conseguido convertirse en uno de los departamentos más importantes dentro de las empresas incluso podríamos decir que es el más importante, ya que sin recursos humanos una empresa no puede funcionar.

Ha sido a partir de los años 90 del pasado siglo cuando más cambios se han dado en la gestión de las personas y en los departamentos. Esto se ha debido a diversos factores como el aumento de la competitividad, la evolución de la mano de obra, pero sobre todo se ha debido a la incorporación de las TIC's y a la concienciación del bienestar de los empleados.

La gestión de los recursos humanos consiste en la planificación, organización, desarrollo y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal (de la Calle y Urbina, 2014). Tenemos que decir que este proceso es el que ayuda y permite a los trabajadores desarrollarse dentro de la organización. Es decir, les permite llegar a sus objetivos individuales. Además gracias a esta gestión los empleados realizarán su actividad laboral bajo unas mejores condiciones laborales, como son la salubridad, la seguridad, el confort, entre otras.

Desde el punto de vista estratégico tenemos esta definición de gestión estratégica de recursos humanos son todas aquellas acciones que afectan al comportamiento de los trabajadores a la hora de diseñar y establecer las estrategias de la empresa (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, et al., 2007).

Dentro de la gestión de recursos humanos se desarrollan diversas funciones como son la planificación de los recursos humanos, el análisis de puestos de trabajo (ATP), los sistemas de retribución, la gestión de seguridad e higiene en el trabajo entre otras.

Es necesario que, para que haya un correcto desarrollo de todas estas funciones, haya un ajuste y una relación entre ellas ya que si las consideramos de manera individual tendremos unos resultados menores. Además hay que tener en cuenta que todas las funciones y actividades relacionadas con los recursos humanos se van a aplicar dentro de un contexto, tanto interno como externo. Por tanto, la gestión debe llevarse a cabo de forma coherente, teniendo en cuenta las necesidades de la organización (contexto interno) y también teniendo en cuenta el entorno en el que opera la

organización (contexto externo). Algunos factores que influyen de manera interna en la gestión de los recursos humanos son la estrategia de la organización, el tamaño, la dirección, etc. Mientras que las influencias externas pueden ser la legislación, el nivel de competidores, la tasa de paro, etc.

Al igual que la organización, la gestión de recursos humanos tiene una serie de objetivos que podemos clasificar en: a) objetivos implícitos, donde destacan la productividad, la mejora de la calidad de vida en el trabajo y el cumplimiento de las normas. b) objetivos explícitos, estos están bien detallados por la organización o el departamento de recursos humanos. Dentro de estos objetivos destacan la retención de los mejores empleados, la atracción de candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias requeridas, apoyar a los trabajadores a progresar y madurar dentro de la organización, entre otras. c) objetivos a largo plazo que son los que nos revelan hasta donde llega la gestión estratégica de los recursos humanos. Estos objetivos son la rentabilidad y competitividad, el incremento del valor de la organización y la mejora de eficiencia y la eficacia de la misma.

Para llevar a cabo esta gestión de las personas, la dirección del departamento de recursos humanos se basará en aspectos tales como, que los recursos humanos son seres humanos y como tales tiene personalidades distintas y también poseen aptitudes y capacidades necesarias para el desarrollo de la administración del resto de recursos de la empresa. Además participan en el proceso de activación y desarrollo de la empresa, no permanecen inmóviles ni pasivos en ella, sino que se implican en su funcionamiento, a través de su intervención, dedicación, compromiso, etc. para recibir a cambio un salario, una carrera, una formación, etc. por lo que podemos decir que también son socios de la organización (Chiavenato, 2009).

También es parte de la gestión de recursos humanos el implantar un sistema de recompensas y el tipo de estas. Por ello, vamos a centrarnos un poco en los tipos de **recompensas** que pueden obtener los trabajadores de sus organizaciones ya que están relacionadas con el compromiso de continuidad, que se desarrollará en el capítulo 2.

Podemos definir una recompensa como aquello que se nos entrega como consecuencia de haber realizado una tarea. En el caso de una recompensa que proviene de una organización sería aquello que recibe a cambio del trabajo prestado.

Tenemos diferentes tipos de recompensas donde destacan las recompensas intrínsecas/extrínsecas y las económicas/no económicas.

Comenzaremos con las recompensas intrínsecas. Este tipo de recompensas se obtienen con la simple realización de la tarea sin necesidad de incentivos externos. Tiene que ver con la dimensión psicológica del empleado, por lo tanto son menos sencillas de controlar para la organización debido a que su valor dependerá del empleado. Dentro de este tipo de recompensas tenemos por ejemplo el hacer algo por que te gusta, porque te estimula, también hacer algo que te permite desarrollarte como persona, etc.

Por otro lado, tenemos las recompensas extrínsecas. Estas las recibirá el trabajador por parte de un agente externo a él, en el caso que nos ocupa será la empresa o un compañero de trabajo. Este tipo son más fáciles de controlar ya que se pueden medir de alguna manera y no dependen de la concepción del trabajador a nivel

psicológico. Dentro de este grupo destacan las felicitaciones por parte del superior, premios en metálico, seguros de vida, incentivos, etc.

También tenemos las recompensas de tipo económico, que son las que tienen un valor medible en dinero. Estas recompensas económicas pueden ser no monetarias como por ejemplo planes de pensiones, seguro de vida, guardería para los niños, etc. o monetarias, las cuales consisten en la entrega de una determinada cantidad de dinero en metálico como puede ser ayuda para pagar la guardería, pago del gimnasio, etc.

Por último, están las recompensas no económicas. Estas no tienen un valor económico asignable. Dentro de estas recompensas tenemos la seguridad en el trabajo, la posibilidad de ascenso, etc.

Hoy en día, los trabajadores cada vez buscan recompensas que les permitan realizarse como personas y no tanto recompensas de tipo económico y monetario. Por ello, las empresas poco a poco están introduciendo diferentes tipos de recompensas que siguen esta concepción, ya que se está viendo los beneficios que tienen.

En general podemos decir que las organizaciones que basan sus recompensas en las de tipo monetario pretenden incentivar los logros y las responsabilidades de tipo individual. Mientras que las empresas que apuestan por las recompensas de tipo no monetario lo que buscan es aumentar el compromiso de sus empleados hacia la empresa.

CAPÍTULO 2.
COMPROMISO
ORGANIZACIONAL.

En este segundo capítulo vamos a proceder a desarrollar la parte más importante del trabajo, es decir, el grueso del trabajo, que posteriormente nos servirá como base para desarrollar el capítulo 3 que comprenderá la parte práctica de nuestro trabajo de fin de grado.

En este capítulo 2 vamos a tratar sobre el compromiso organizacional. Para ello primero procederemos a definir el concepto, seguido por una breve evolución del mismo. Además veremos las diferentes dimensiones por la que está compuesto, algunas de las variables que le influyen, entre otras materias a tratar.

2.1. Definición del compromiso organizacional.

Para dar comienzo a este primer apartado, nos parece conveniente hacer referencia a la definición de compromiso de forma general. Esta sería el vínculo que surge de una persona hacia alguien o algo.

En cuanto al concepto o definición de compromiso organizativo, desde que comenzó su estudio, se ha definido teniendo en cuenta distintos parámetros lo que ha originado diferentes conceptos. Pero lo que si podemos decir es que los autores coinciden de forma general que el compromiso es un concepto positivo para empleados

y organizaciones. Además nos permite analizar aspectos como la lealtad, la vinculación y la motivación de los trabajadores con la organización.

Por lo general el concepto de compromiso organizacional engloba distintos aspectos relacionados con el apego a la organización, los costes que el trabajador considera importantes si este abandona la organización y el sentimiento de pertenencia obligatoria o el sentimiento de "traición" a la empresa por abandonarla.

Por este motivo, vamos a hacernos eco de algunas de las diferentes definiciones dadas del término, desde el comienzo de su estudio.

Empezaremos con la definición propuesta por Mowday et al. que establecen el compromiso como "la fuerza relativa de la identificación de un individuo con implicación, en una determinada organización". Por otro lado tenemos a Cohen y Kirchmeney (1995) y Allen y Meyer (1997) que lo establecen como "la dedicación y lealtad de un individuo hacia la organización" (Cit. en Gallardo y Triadó, 2007).

Porter definió el compromiso con la organización como el nivel de devoción del empleado con la empresa. Este compromiso, establece Porter, que está compuesto por la creencia y aceptación del trabajador en los valores y los objetivos de la organización, también por la disponibilidad a esforzarse por la organización y por último el sentimiento de continuidad del miembro en la organización (cit. en Gallardo y Triadó, 2007).

Tabla 5. Definiciones de compromiso organizacional.

AUTOR	DEFINICIONES
Becker (1960)	El compromiso surge cuando una persona, por la realización de inversiones para el mantenimiento de ciertos intereses, permanece con una consistente línea de actuación.
O'Reilly y Chatman (1986)	Vinculo psicológico sentido por una persona hacia una organización, que refleja el grado con el cual el individuo interioriza o adopta características o perspectivas de la organización.
Meyer y Allen (1990)	Estado psicológico que une al individuo con la organización.

Robbins (1994)	Estado en el que un empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella.
Castro Solano (2010)	Estado psicológico que se caracteriza por el vínculo entre el empleado y la organización y que tiene implicaciones en su decisión de mantener o no su condición de miembro de esta organización.
González, L. y Antón, C. (1995)	Estado psicológico que expresa el deseo (compromiso afectivo), la necesidad (compromiso de continuidad) y la obligación (compromiso normativo) que siente el trabajador de colaborar y permanecer en la organización.

Fuente: elaboración propia a partir de la tabla elaborada por Juaneda, E. y González, L. (2007).

Como vemos en la tabla anterior, hay innumerables definiciones de compromiso. Por ello, vamos a tratar de dar nuestra definición de compromiso a partir de las propuestas anteriores. Para nosotros el compromiso organizacional es un estado psicológico a través del cual un empleado se siente como parte de la organización y además se siente integrado en la misma, a través de un vínculo.

2.2. Origen y evolución del concepto.

El compromiso organizacional se ha estudiado de forma extensa por la gran importancia que este tiene para las organizaciones y por consiguiente también para las empresas.

Los primeros estudios sobre el compromiso datan de los años 60 del siglo pasado, gracias principalmente a los estudios realizados en el campo de la sociología. Pero más tarde también los economistas y empresarios empezaron a percatarse de la importancia de este concepto y la influencia que podía tener en las empresas.

En un primer momento, su estudio se centró en el compromiso como una señal de la rotación de los trabajadores en la empresa y su influencia en la alta o baja tasa de rotación. Aunque más tarde su interés también se orientó hacia resultados de la organización tales como el desempeño de los empleados, la eficacia, la satisfacción laboral, el absentismo entre otras, al ser considerado como un indicador de estas.

Es necesario establecer que el compromiso y la satisfacción laboral no son lo mismo, ya que el compromiso tiene en consideración a toda la organización y la satisfacción laboral suele hacer referencia al puesto de trabajo y al grupo donde el trabajador desarrolla sus tareas, aunque en muchas ocasiones se tienden a solapar. También debemos destacar que el compromiso del trabajador hacia la empresa no surge de una forma repentina si no que se va gestando poco a poco, con el paso del tiempo.

El compromiso se ve afectado por los periodos de inestabilidad económica ya que las relaciones dentro de la empresa se suelen deteriorar debido al miedo que tienen los empleados a ser despedidos, como consecuencia de las políticas de recortes que suelen aplicar las organizaciones en estos períodos.

Además también es necesario ver como el compromiso ha ido evolucionando hacia lo que actualmente se entiende por compromiso.

El compromiso organizacional desde que se comenzó a estudiar ha sufrido cambios como pasa con todos los nuevos descubrimientos o estudios. Haciéndonos eco de la publicación de Gallardo y Traidó (2007) donde habla de este fenómeno vamos a proceder a establecer una pequeña evolución.

En primer lugar el compromiso organizacional se estudió desde una perspectiva unidimensional por autores como Porter, Mowday y Streert hacia 1986. Estos autores únicamente reconocen una dimensión dentro del compromiso, la afectiva.

Con el paso del tiempo, surgieron otros autores que defendían una perspectiva multidimensional, aunque no se llegaba a un consenso en cuanto al número de dimensiones. En esta vía de las varias dimensiones, los estudios con mayor relevancia han sido los realizados por O'Reilly y Chatman por un lado, y por otro lado, los de Allen y Meyer.

En el caso de O'Reilly y Chatman establecían el compromiso organizativo como un "vinculo psicológico" entre el trabajador y la organización, pero determinan que la unión entre ambos puede ser de diferentes formas, donde ellos establecen tres formas distintas. En primer lugar, establecen la conformidad que para ellos surge al aceptar actitudes y conductas para conseguir recompensas determinadas. En segundo lugar, tenemos la identificación que aparece cuando el empleado está orgulloso por pertenecer a la organización aunque no comparte sus valores y objetivos. En último lugar, dan una tercera dimensión denominada interiorización que se origina cuando empresa y trabajador tienen los mismos valores.

Por el lado de Allen y Meyer, también tenemos una división del compromiso en tres partes. Aunque tenemos que destacar que estos autores pasaron por diferentes concepciones hasta llegar a esta tridimensionalidad. En un primer momento establecieron que el compromiso se dividía en dos, estableciendo así una concepción bidimensional. Esta se componía por un lado por el compromiso afectivo (propuesto inicialmente por Porter, Mowday y Streert) y el compromiso de continuidad. Pero más tarde establecieron una tercera dimensión que denominaron compromiso normativo, estableciendo de esta forma la tridimensionalidad del compromiso.

Ha sido esta, la teoría tridimensional de Allen y Meyer, la más aceptada y la más estudiada, y por ello será la que desarrollaremos en el apartado posterior y la que tomaremos como referencia para el desarrollo del presente trabajo.

2.3. Dimensiones del compromiso.

Como hemos visto en los apartados anteriores no hay un consenso en cuanto al concepto de compromiso organizacional, es decir, no hay una definición del concepto general y aceptada. En cambio, en lo que se refiere a las dimensiones de este, si parece haber un consenso en torno a la multidimensionalidad del término, aunque tampoco se llega un acuerdo sobre el número de estas dimensiones.

Numerosos autores han tratado el tema de las dimensiones del compromiso como es el caso de O'Reilly y Chatman o Meyer y Schoorman, pero ha sido el enfoque tridimensional propuesto por Allen y Meyer el que más estudios ha originado y por tanto el que más aceptado esta a día de hoy.

Por ello, va a ser esta tridimensionalidad la que desarrollaremos a lo largo de este epígrafe.

Como venimos diciendo, para Allen y Meyer hay tres dimensiones del compromiso, una dimensión afectiva o actitudinal, otra dimensión de continuidad o calculativa y por último la dimensión normativa, que son el resultado de tres estados psicológicos diferentes.

Por tanto estas dimensiones son distintas entre sí, tanto en la relación con sus determinantes como en la conducta que originen en los trabajadores.

Vamos a empezar desarrollando el **compromiso afectivo o dimensión afectiva** (*affective commitment*). Esta es la que más estudios ha generado a lo largo del tiempo. Mowday, Steer y Portes (1979) (cit. en Juaneda y González) definen este tipo como "la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma. Conceptualmente puede estar caracterizado por al menos tres factores:

- a) fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización,
- b) disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización,
- c) fuerte deseo de permanencia como miembro de la organización".

Por tanto de este tipo de compromiso podemos sacar que se caracteriza por la existencia de un vínculo emocional del trabajador hacia la empresa, ya que en ella alcanza saciar sus expectativas y necesidades. Esta dimensión hace que en el trabajador se genere un deseo de permanencia en la organización, quiere/desea estar en ella. Este compromiso se puede ver en las personas que se les "llena la boca" al hablar de las

organizaciones en las que prestan sus servicios. Los empleados con altos niveles de compromiso afectivo tienden a empatizar con los problemas que surgen en la organización y harán lo imposible por tratar de solucionarlos. Además son favorables a los cambios que se puedan dar en la empresa y se involucran en ellos.

Con lo establecido anteriormente podemos decir que éste es el tipo de compromiso que necesitan las empresas de sus trabajadores y por tanto es el compromiso que tiene que lograr generar. Esto se debe a que el trabajador está orgullo y se encuentra vinculado e identificado con la empresa así como con los sus objetivos y valores. Podríamos decir que se trata de un trabajador que " tiene la camisa puesta".

El segundo tipo de dimensión a tratar es la **dimensión calculativa o compromiso de continuidad o continuo** (*continuance commitment*). En esta dimensión se caracteriza porque el trabajador lleva a cabo una evaluación de los costes-beneficios que le originaría el abandono de la organización y al ver que los costes son mayores decide permanecer en ella. Podemos decir que se basa en el "coste de oportunidad". Los costes que le pueden suponer al trabajador pueden ser de diferente índole como por ejemplo financieros como recibir un salario menor en otra empresa debido a la pérdida de la antigüedad, físicos como tener que realizar mayor cantidad de tareas o psicológicos como estar sometido a un alto nivel de estrés.

En el caso de esta segunda dimensión el vínculo que hay entre el trabajador y la organización deja de ser emocional y pasa a ser un vínculo de carácter material, en el que el nivel de compromiso es bajo y está basado en el coste que le supone al trabajador el abandono. En este caso el desempeño del trabajador será el mínimo necesario, es decir, trabajará dentro de los umbrales mínimos establecidos por la empresa para poder mantener su trabajo. Igualmente, su permanencia en la empresa se verá condicionada a la espera de una oferta mejor o por la ausencia de alternativa.

Este tipo de compromiso lo vemos aumentar en las épocas de crisis o recesión económica como es el periodo que estamos sufriendo en la actualidad donde muchos trabajadores permanecen en sus empresas debido a la ausencia de puestos vacantes en otras empresas.

Tener a empleados con este tipo de compromiso no le interesa a las organizaciones ya que el trabajador no se siente implicado con la empresa más allá de la necesidad de permanencia y por tanto abandonará la empresa cuando tenga una mejor opción. En este caso el trabajador sigue en la organización porque lo necesita ante la ausencia de alternativas mejores.

Hay que decir también que este tipo de compromiso genera en la empresa unos costes, tanto económicos como de tiempo, ya que cuando el trabajador abandone la empresa, debido a la aparición de una alternativa que considera mejor, la empresa perderá la inversión que realizó en este empleado cuando comenzó a formar parte la de organización y además necesitará encontrar a otro trabajador en el que tendrá que volver a invertir el tiempo y dinero que invirtió en el trabajador que se ha marchado.

Por último decir, que hay corrientes que cuestionan si este compromiso de continuidad se puede considerar como una dimensión del compromiso organizacional, ya que Meyer y Allen, defienden el compromiso como un estado psicológico y este no tiene obligatoriamente unas connotaciones psicológicas.

En último lugar, tenemos la **dimensión normativa o compromiso normativo** (*normative commitment*). Esta división es la que menos se ha estudiado de las tres y por tanto la menos desarrollada, tanto a nivel práctico como teórico. En el caso de este compromiso, la unión que hay entre el trabajador y la organización es un vínculo que se basa en la obligación, es decir, es un vínculo de obligación moral. Este vínculo surge en aquellos trabajadores que piensan que es su deber permanecer en la organización, que es lo correcto, ya que se siente en deuda con la organización a causa de las oportunidades que le ha brindado, ya sea a través de la formación, de la confianza depositada en él o cualquier otro tipo. Por ello, se genera un deber de permanencia en el empleado a través del cual este será leal a la organización.

Esta dimensión la podemos relacionar con la teoría de la reciprocidad que establece que "quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante" (Goulder, 1960) (cit. en Bayona, Goñi y Madorran, 2000).

Hay que decir que estos tres tipos de dimensiones se pueden dar al mismo tiempo en un mismo individuo pero en diferentes grados, por lo que una tendrá mayor peso que el resto.

Tabla 6. Resumen de las dimensiones del compromiso.

DIMENSIÓN AFECTIVA O C. AFECTIVO	DIMENSIÓN CALCULATIVA O C. DE CONTINUIDAD	DIMENSIÓN NORMATIVA O C. NORMATIVO
Vínculo emocional. El trabajador se identifica con los objetivos de la organización.	Vínculo material. El trabajador evalúa los costes/beneficios que le supondría irse/permanecer en la organización.	Vínculo moral. El trabajador se siente obligado moralmente a permanecer en la organización.
Deseo de permanencia.	Necesidad de permanencia.	Deber de permanencia.
Si interesa a la organización.	No interesa a la organización.	Puede interesar a la organización.
Nivel de compromiso alto.	Nivel de compromiso bajo.	Nivel de compromiso medio.

Fuente: Elaboración propia.

2.4. Antecedentes del compromiso.

En este apartado nos vamos a centrar en los antecedentes, también llamados variables o determinantes, que se consideran como las principales causantes de que los integrantes de una organización tengan un mayor o menor compromiso hacia la organización. Estos antecedentes pueden ser factores, elementos, variables o características que pueden influir en el compromiso fomentando su formación, permanencia y fortalecimiento dentro del trabajador.

Hay que destacar que estos elementos no tienen el mismo nivel de relación con el compromiso, unos tendrán una mayor relación que otros según el trabajador, ya que como todos sabemos no hay dos personas iguales a los que les afecten las cosas de igual manera.

Por ello es importante que las empresas y organizaciones lleven a cabo políticas dirigidas a estimular estos factores. Por esta causa será necesario que las personas que trabajan en la dirección de la empresa o el departamento de recursos humanos sepan que factores tienen una mayor relación o influencia en el compromiso para así poder fomentarlo dentro de su organización.

Estos antecedentes los podemos integrar en diferentes categorías. En este trabajo vamos a proceder a la agrupación de las variables en cuatro categorías: características relacionadas con la persona como individuo, es decir, características personales o demográficas; características relacionadas con aspectos del trabajo desarrollado; características relacionadas con la organización o el grupo; por último características del entorno. Aunque hay estudios que únicamente se refieren a las tres primeras categorías, dejando de lado el entorno, debido a la imposibilidad de las organizaciones por controlarlo.

También podríamos dividir este tipo de factores en dos categorías más grandes. Por un lado, factores externos a la organización, es decir, aquellos que no pueden ser controlados por la organización ya que son ajenos a esta, y por otro lado, factores internos y gestionables dentro de la organización.

A continuación pasaremos a desarrollar la clasificación más detallada, compuesta por los factores personales, los organizacionales, los relacionados con el trabajo y el entorno.

En primer lugar, tenemos las **características o variables personales o demográficas**. Estas han sido las más estudiadas y se refieren a factores individuales del empleado. Dentro de este grupo, las variables más estudiadas que podemos encontrar son la edad, el sexo, el estado civil, responsabilidades de tipo familiar, nivel de formación, entre otras. Aquí también podemos encontrar variables de tipo psicológico como la personalidad, los valores, los niveles de motivación interna, etc. Los estudios realizados sobre este tipo de variables determinan que estas tienen un papel marginal como determinantes del compromiso, es decir, apenas influyen en los diferentes tipos de compromiso. Aunque variables como la edad sí parecen estar vinculadas de forma positiva con las tres dimensiones, sobre todo con el compromiso de continuidad, ya que se originarán costes mayores cuanto mayor sea la persona.

En segundo lugar tenemos, las **características o variables relacionadas con el empleo o con las tareas a desarrollar**, que son aquellas que se dan en el trabajador a la hora de llevar a cabo su actividad en la organización. Las variables que se incluyen en este apartado pueden ser la tipología de contrato, la retribución, las relaciones con los superiores o con los líderes, el grado de autonomía, la satisfacción laboral, la participación en la toma de decisiones (*empowerment*), conciliación de la vida personal-familiar-laboral, la antigüedad, la variedad de tareas que realizan, entre otras. Como podemos ver dentro de este tipo de variables podemos apreciar que unas tiene más relación con los aspectos psicológicos o con las percepciones del trabajador hacia el puesto de trabajo y sus condiciones como pueden ser la relación con los superiores o la satisfacción laboral, y otras están más relacionadas con el puesto de trabajo a desarrollar y cómo este ha sido diseñado como la autonomía o la participación en la toma de decisiones.

Este tipo de variables origina una mayor correlación que las características personales sobre todo en relación con el compromiso afectivo, el cual se ve aumentado. Estas experiencias pueden aumentar tanto el compromiso afectivo (la persona desea estar en la empresa) como el normativo (el trabajador se siente en deuda con la empresa).

En tercer lugar, estarían las **características o variables organizacionales**, es decir aquellas que tienen que ver con la estructura de la organización, sus valores y objetivos. Aquí encontraremos factores como el clima laboral, el tipo de empresa, su tamaño, la comunicación, las políticas de recursos humanos, la cohesión entre los grupos de trabajo, valores éticos, liderazgo, etc. En este caso, aumentará el compromiso afectivo y el normativo cuando la organización tenga unos valores, una cultura de organización y un clima con los que el trabajador se identifique. Este campo junto con el siguiente son los menos estudiados.

En cuarto lugar, tendremos las **características o variables del entorno**, que son aquellas ajenas a la empresa y sobre las que esta no puede hacer influir directamente. En este grupo, tenemos por ejemplo las tasas de desempleo y las oportunidades laborales. Como hemos dicho antes este tipo no es tenido en cuenta por algunos autores ya que la empresa no puede hacer nada por mejorarlo. Por este motivo nosotros no vamos a desarrollar más este tipo de variables.

Tabla 7. Variables del compromiso.

Variables	
Variables personales	
Edad Sexo Estado civil Formación Motivación Valores personales	
Variables relacionadas con el trabajo o tarea a desempeñar	
Características del trabajador	Características del puesto de trabajo
Tipo de contrato Retribución Antigüedad	Grado de autonomía Participación en la toma de decisiones Conciliación Variedad de tareas
Variables relacionadas con la organización	
Clima laboral Tipo de empresa Relaciones dentro de la empresa Liderazgo Políticas de Recursos Humanos Estructura organizativa	
Variables relacionadas con el entorno	
Tasas de desempleo Oportunidades laborales	

Fuente: elaboración propia.

Tras exponer algunos de los antecedentes que van a afectar al compromiso de los trabajadores, nos parece oportuno destacar que el modo de administración elegido por la organización también va a afectar al compromiso de alguna manera.

Por ello, vamos a pasar a hacer una pequeña referencia a la teoría Y y la teoría Z que fueron propuestas por McGregor.

Tabla 8. Teoría X y Teoría Y.

Teoría X	Teoría Y
Las personas por lo general les disgusta trabajar y si pueden lo evitan.	Las personas son activas, tienen metas y disfrutan de sus empeños.
Trabajan para obtener recompensas y por status.	En el trabajo buscan satisfacción, sensación de contribución, orgullo, etc.
Los trabajadores permanecen en su puesto por temor a ser despedidos o degradados.	La supervisión y la coacción no son la única forma de conseguir que los trabajadores se esfuercen. Estos se esfuerzan para lograr los objetivos a los que se han comprometido.
Los empleados prefieren ser dirigidos en vez de ser ellos quienes dirijan sus vidas.	La gente busca tener responsabilidades.
Los trabajadores necesitan ser adiestrados en el contenido de su trabajo.	Las personas maduras aspiran a la autorrealización y la autonomía.
Necesitan supervisores que les supervisen de cerca para que el trabajo salga bien.	Las personas cercanas a una situación ven y aprecian lo que se necesita y pueden solucionarlo por sí mismos.
La gente solo se preocupa por sus intereses dejando de lado los intereses del resto.	Las personas que se interesan por su trabajo pueden desarrollar métodos para su mejor desarrollo.
Las personas se resisten al cambio por lo que prefieren seguir como están.	La gente se cansa de lo rutinario, por lo que prefiere explorar nuevas experiencias. Todos somos creativos de alguna forma.
Necesitan directrices concretas sobre cómo hacer el trabajo.	La imaginación y la creatividad para solucionar problemas en la organización es una capacidad muy desarrollada entre las personas.

Fuente: elaboración propia a partir de la propuesta por McGregor (1994).

Para explicar estas teorías primero tenemos que decir que se trata de unas propuestas de modelos exagerados que se daban en las organizaciones y por ello fueron expuestos por McGregor (1994), partiendo de esta base podemos explicar las teorías de la manera en que siguen.

Como podemos ver en la tabla 8, la teoría X es un modelo en el que el trabajador es considerado como una persona que no le gusta trabajar, no tienen ningún tipo de motivación y tiene que ser manipulado y coaccionado para llevar su trabajo a cabo, y además el empleado no hace nada para remediar esta situación. Las motivaciones que se aplican para que el trabajador realice su trabajo son de naturaleza extrínseca como por ejemplo el pago de un salario. Esta teoría tiene su fundamentación en las creencias de los directivos de organizaciones burocráticas. Este tipo de organizaciones se basan en el control sobre los trabajadores por lo que les dicen qué hacer y cómo hacerlo. Su principal premisa es conseguir que los trabajadores hagan su trabajo para que la empresa tenga éxito.

En el lado opuesto tenemos la teoría Y a través de la cual se pretende que las empresas se conviertan en sistemas de cooperación. Esta teoría tiene su punto de partida en que los trabajadores son conscientes de sus capacidades, su potencial, sus metas, etc. Lo que se pretende en estas organizaciones es que los trabajadores logren sus objetivos al cumplir con los objetivos de la empresa. Por ello, el trabajador es tenido en cuenta por la organización. En este caso se va a fomentar la cooperación y la autonomía, en lugar de emplear el control y supervisión directa por parte de la dirección. Con un modelo de organización basado en la teoría Y el compromiso de los trabajadores mejorará ya que la organización no basa el alcanzar sus objetivos a través de una administración de premios y castigos, sino que se crea un clima de cooperación fomentado por los directivos o supervisores que dará lugar a relaciones de confianza entre subordinados y superiores.

Estas dos teorías se propusieron con el objetivo de que las organizaciones fuesen avanzando hacia empresas donde se fomentara la cooperación, siempre dentro de las necesidades y las capacidades de cada empresa.

Lo que McGregor trató de exponer con la elaboración de estas teorías fue que si las organizaciones pretenden conseguir que sus trabajadores colaboren voluntariamente estas deben cambiar su actitud hacia ellos. A través de este cambio, McGregor establece que las organizaciones serán más humanas y también más eficientes. Aunque también sostiene que los métodos basados en el autoritarismo (control y la autoridad) son apropiados cuando no es posible establecer un compromiso entre ambas partes.

La teoría Y es la base sobre la que se sustenta el desarrollo de la gestión de recursos humanos actual.

W. Ouchi propuso una nueva teoría, a la cual denominó teoría Z. Esta va más allá de lo propuesto por la teoría Y. Ochi establece que para llegar a constituir en las empresas un sistema de cooperación es necesario que se compartan la misma cultura, que los valores sean adoptados por todos los empleados y que los objetivos de la organización consigan identificar a todas las personas que la integran. Esta teoría surgió como consecuencia de la eficacia que tenían las empresas japonesas en relación con las empresas de Estados Unidos. En esta teoría los sistemas de cooperación se sustentan sobre una cultura sólida compartida tanto por los directivos como por los empleados.

2.5. Variables que afectan a la organización y al empleado.

En este apartado vamos desarrollar alguna de las variables anteriormente enumeradas (Tabla 7) que afectan al compromiso del trabajador hacia la organización de una manera más extensa. Para ello vamos a dar una breve definición del término y en qué consiste. También algunas de las variables que aquí se explican van a formar parte del estudio empírico que desarrollaremos en el capítulo 3 del presente trabajo.

En un primer bloque nos vamos a centrar en las variables que se relacionan con las características organizacionales. Algunas de estas variables son:

- **El liderazgo.** Como hemos visto en el apartado de antecedentes del compromiso el liderazgo es uno de ellos y creemos conveniente desarrollar un poco este concepto. Vamos a partir de diferentes definiciones. En primer lugar, tenemos esta propuesta donde se define el liderazgo como "un proceso en el cual una persona trata de influir en la conducta de otras personas hacia el logro de ciertas metas" (Daft y Steers, 1997). Otra definición que encontramos de este concepto es "el proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, a través de su influencia personal y poder, las energías y actividades de un grupo, para lograr un fin común" (Noriega, 2008).

De estas dos definiciones podemos extraer que el liderazgo consiste en la influencia que ejerce una persona sobre otra o sobre un grupo y que les permite alcanzar un objetivo común, gracias a las capacidades que posee el líder.

El liderazgo puede ser de varios tipos pero el que más afecta al campo que nosotros desarrollamos en el trabajo es el liderazgo transformacional. Este tipo de liderazgo, Bass (1998) (cit. en Salanova y Schaufeli, 2009) lo define como el modo de dirección en el que el líder amplía y eleva los intereses de sus empleados, y además consigue que estos dejen sus objetivos personales a un lado y se centren en los objetivos del grupo. Los dirigentes que poseen y desarrollan este liderazgo son modelos a imitar, inspiran confianza y seguridad, además saben cómo animar a sus colaboradores. Claros ejemplos de líderes con este tipo de liderazgo son Steve Jobs de Apple y John Lasseter de Pixar.

Como dijimos en otro apartado anterior, el liderazgo afecta al tipo y al grado de compromiso que tengan los trabajadores hacia la empresa. Si se trata de una forma de liderazgo que no se traslada de una manera adecuada repercutirá en los trabajadores originándoles episodios de estrés o ansiedad. También puede dar lugar a conflictos entre los compañeros de trabajo y todo ello repercutirá en el nivel de compromiso que estos tengan hacia la empresa sobre todo influye negativamente en el compromiso afectivo y el de continuidad, ya que el ambiente no será el adecuado debido a los conflictos que se originarán.

- **Clima organizacional.** El clima organizacional es muy importante en los procesos de adaptación a los que tenemos que hacer frente a lo largo de nuestra vida, ya sea cuando nos incorporamos a un nuevo equipo de deporte, a un nuevo colegio y por supuesto cuando nos incorporamos a una nueva organización. El clima organizacional lo podemos definir en palabras de Tagiuri y Litvin (1991) (cit. en Robbins y Judge, 2013) como "una cualidad permanente del ambiente interno de una organización que sus miembros experimentan, que influye en su comportamiento y que se puede describir en función de los valores de un conjunto de actitudes de la organización".

Otra definición de clima organizacional " es la cualidad o propiedad del ambiente que se percibe o experimenta por los miembros de la organización y causa una influencia en su comportamiento" (Chiavenato, 2007).

Podemos establecer que el clima organizacional se compone por una serie de actitudes que se dan dentro de una organización y son percibidas o experimentadas por los miembros de la misma, según sus valores propios.

El clima laboral está conectado con las relaciones entre los empleados y la organización ya que esta no siempre es todo lo buena que se podría esperar. Hay veces que la relación es fría, conflictiva y tensa debido a que los trabajadores no se sienten valorados por la organización o porque esta considera que los empleados no dan lo que se espera de ellos y les insta a mejorar pero no lo hace de una forma correcta. Como consecuencia de estas malas relaciones tanto entre los propios trabajadores como los trabajadores y la empresa, afectará a la organización y su desarrollo y también al trabajo diario de los empleados que se reducirá.

- **Estructura organizativa.** La estructura que tenga la organización también puede afectar al compromiso de los empleados. Aquellas organizaciones cuyas estructuras se basan en modelos organizativos burocráticos son organizaciones más rígidas, donde la supervisión es directa y puede tener muchos departamentos, lo que hace que las comunicaciones tengan que pasar por demasiadas personas o niveles jerárquicos pudiendo perderse. Además puede dar lugar a que los trabajadores vean reducido su compromiso debido a la cantidad de tiempo que deben invertir para poder solucionar los pequeños problemas que surgen o para que les aclaren alguna duda que puedan tener respecto a su trabajo, ya que perciben que la empresa no se fía de ellos ya que en este tipo de modelos la autonomía que se le da al trabajador suele ser inexistente. Por otro lado tenemos las organizaciones con modelos adhocráticos que son organizaciones flexibles, con menores niveles jerárquicos, donde la comunicación es de forma directa e informal, lo que da a los trabajadores una mayor autonomía a la hora de realizar su trabajo aumentando el compromiso con la misma ya que ven que los superiores cuentan con ellos.

Por el lado de las variables que afectan al trabajo que desarrolla el empleado vamos a desarrollar:

- **Autonomía.** La autonomía se puede definir como la autorización a los empleados a pensar, comportarse, actuar, controlar y tomar decisiones de forma autónoma (Salanova y Schaufeli, 2009). También se puede considerar la autonomía como la capacidad de control que tienen los empleados para desarrollar sus tareas dentro de la empresa.

El grado de autonomía puede tener consecuencias positivas tanto para la empresa como para los trabajadores. Debido a que cuando un empleado puede llevar a cabo sus tareas de la forma que mejor se adapta a su modo de trabajo, su desempeño, su compromiso y su moral se verán aumentados lo que se verá repercutido en la empresa. Para que el empleado tenga autonomía es necesario que la organización rompa o elimine los impedimentos que lo están frenando u obstaculizando. Además este nivel de autonomía se ve condicionado por el tipo de empresa y la estructura de esta. Por ello las empresas con una estructura muy jerarquizada o burocrática pueden dar una menor autonomía a sus trabajadores sobre todo en los niveles inferiores, mientras que una empresa que tenga una estructura adhocrática la autonomía es mayor y por tanto el compromiso también se ve aumentado. La autonomía permite que los trabajadores se sientan más comprometidos con el trabajo que están realizando ya que perciben que tienen una mayor responsabilidad debido a la confianza que deposita la organización en ellos. Por tanto se implican más en la actividad lo que da lugar a un menor número de errores en su trabajo. Todo esto se ve reflejado en la organización a través de los resultados, la búsqueda de soluciones más innovadoras y creativas ante los problemas por parte de los trabajadores y también en la productividad de estos.

- **Variedad de tareas.** Con la variedad de tareas nos estamos refiriendo al número de actividades que realiza el trabajador en su puesto de trabajo, es decir, cuánto quehacer tiene el empleado. Generalmente los trabajadores que deben realizar varias tareas y además estas son diferentes dentro de su puesto tienen un mayor compromiso hacia el trabajo ya que no caen en la monotonía de estar realizando siempre las mismas acciones, aunque serán parecidas. Hay que destacar que es malo para el compromiso tanto dar muchas tareas a los trabajadores como muy pocas ya que pueden originar patologías como el estrés o la ansiedad en el caso de sentir el trabajador que tiene muchas actividades que realizar y no puede con todo, pudiendo ocasionar absentismo o presentismo en el caso de tener que realizar actividades repetitivas. Además estos extremos también dan lugar a fallos en la realización de las tareas.
- **Conciliación de la vida familiar y laboral.** En cuanto a la conciliación podemos decir que son una serie de estrategias a seguir por las organizaciones a través de las que se permita a los hombres y mujeres poder compatibilizar su trabajo con su familia y su tiempo libre o de ocio. Por ello también se conoce actualmente como conciliación de la vida laboral, familiar y personal, donde el término laboral hace referencia

al trabajo, el término familiar a la vida con la familia, tanto hijos como padres y la palabra personal hace referencia al tiempo de ocio o el tiempo propio de la persona.

Hay que destacar que el Estado ha desarrollado normativas que son de obligado cumplimiento por las organizaciones con el objetivo de que la conciliación sea más efectiva y de esta forma dar pie a las empresas para que mejoren esos mínimos impuestos por ley. Las leyes promulgadas por el estado español en esta materia han sido la ley 39/1999 de 5 de noviembre para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras y Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la igualdad efectiva de hombre y mujeres. También desde la Unión Europea se han dictado numerosas directivas que establecen los mínimos sobre los que los países miembros deben legislar.

La implantación de estos planes o políticas de conciliación es muy beneficioso para las organizaciones ya que con ellas se consigue por ejemplo reducir el estrés, mejorar el clima laboral, aumentar la fidelidad de los empleados, disminuir el absentismo, atracción de nuevos empleados y clientes, así como el aumento del compromiso de los empleados entre otros beneficios.

- **Tipo de contrato.** En el caso de la tipología contractual bajo la que el empleado esté desarrollando sus servicios para la empresa, tienen un mayor compromiso aquellos trabajadores cuyo contrato sea de duración indefinida. Cabe esperar que un trabajador cuya relación contractual está condicionada a través de un contrato de duración determinada desarrolle un menor compromiso que en el caso de un trabajador cuyo contrato sea de duración indefinida. Esto se debe a que el trabajador con contrato temporal sabe que su permanencia en la empresa está determinada, es decir, él sabe desde el primer momento cuando va a dejar de trabajar en la empresa. Además si el período de trabajo es relativamente corto el trabajador tampoco puede ver aumentado su compromiso hacia la empresa ya que es necesario que transcurra un tiempo considerable para que el compromiso adquiera sus mayores niveles. Por esta razón las personas que tienen un contrato indefinido tienen unos niveles de compromiso mayores ya que han permanecido en la empresa más tiempo y ese compromiso ha ido creciendo poco a poco.

Aunque por otro lado, las personas que llevan mucho tiempo en la empresa si ven que esta cada vez les tienen menos en cuenta y que se centran en los nuevos trabajadores verán disminuir su compromiso, pudiendo pasar de un compromiso de tipo afectivo a uno normativo o de continuidad.

- **Satisfacción laboral.** Es otra de las variables que afectan al compromiso de los trabajadores hacia la empresa. Podemos definir la satisfacción laboral como "el estado emocional placentero, resultado de una evaluación de nuestro trabajo o experiencia en el trabajo" (Daft y Steers, 1997). Es decir, que el trabajador se encuentre a gusto en su trabajo. También ha sido definida como "una actitud general del trabajador hacia

su trabajo" (Robbins, 1999). Para conocer la satisfacción de sus empleados, las organizaciones pueden realizar encuestas donde pregunten a sus empleados cuán satisfechos están con la empresa, para así saber el grado de satisfacción de sus empleados. Pero además esta satisfacción o la insatisfacción de los trabajadores se verá reflejada en el índice de rotación, las faltas de asistencia, la desobediencia, la disminución del esfuerzo, entre otras. Como podemos apreciar muchas de estas variables también afectan al compromiso y esto se debe a que la satisfacción laboral es uno de los indicadores principales del compromiso. Además el compromiso organizacional se comenzó a estudiar a partir de su relevancia sobre los resultados concernientes a la organización como es el caso de la satisfacción laboral.

Todas estas variables y más van a tener que ser tenidas en cuenta por los directivos del departamento de recursos humanos o la dirección de la empresa, dependiendo de su tamaño y su organización, a la hora de gestionar los recursos humanos. Para poderse anticipar a los problemas que puedan surgir en la empresa y en los trabajadores y que pueden llegar a afectar el compromiso.

Esta gestión de los trabajadores ha evolucionado mucho en los últimos años debido a la importancia que tienen los recursos humanos dentro de la empresa y los beneficios que aportan a la empresa cuando estos se encuentran cómodos, comprometidos y valorados en la organización.

2.6. Consecuencias del compromiso organizacional.

En este apartado vamos a proceder a enumerar una serie de resultados que han sido obtenidos por diferentes autores que han estudiado el compromiso organizacional. Nosotros vamos a globarlos dentro del tipo de compromiso al que afectan.

Podemos definir a estas consecuencias del compromiso como los resultados que se espera obtener por la organización por tener empleadas a personas según el tipo de compromiso predomine en ellas. Estos resultados se verán en las actitudes, los comportamientos o las acciones del trabajador en la organización.

Una de las principales consecuencias a las que han llegado los numerosos estudios sobre el tema es que todas las dimensiones del compromiso sostienen una relación negativa con la rotación y la intención de abandono, es decir, a mayor compromiso con la organización, menores serán los índices de rotación o de abandono de la empresa.

Además el compromiso organizacional no tiene que tener sólo consecuencias que beneficien a la empresa y a los trabajadores, sino que también puede tener resultados desfavorables o menos beneficiosos de lo que podrían ser.

En cuanto a los resultados que se pueden extraer del compromiso organizacional, primero vamos a ver los resultados del estudio llevado a cabo por Juaneda, E. y González, L. (2007). Estos establecen que se pueden agrupar en torno a

dos tipos; por un lado, efectos sobre la intención de abandono y *turnover* (rotación de empleados), y por otro, otras consecuencias (socialización, estrés, conflictos familiares, desempeño, motivación, implicación, satisfacción).

Este estudio determina que el *turnover*, genera una correlación negativa respecto al compromiso afectivo, seguido por el normativo y el de continuidad. Mientras que en el caso de la intención de abandono tenemos correlación negativa tanto en el afectivo como en el normativo, pero hay discrepancias en la relación con el compromiso de continuidad. En cuanto a otras variables y la relación entre estas y los compromisos tenemos una correlación positiva entre el compromiso afectivo y el normativo en lo referente a la socialización. Por el contrario se observa una correlación negativa entre el estrés y los conflictos familiares y el compromiso normativo. También, Allen y Smith, ven correlación negativa entre el compromiso continuo y el desempeño y la motivación. Esta correlación negativa también se da en el caso del absentismo y el compromiso afectivo. En cuanto al compromiso normativo, tenemos una relación positiva débil respecto a la implicación y la satisfacción. Por último, aunque podríamos seguir, vemos que hay una relación negativa entre la situación laboral y el compromiso de continuidad.

Este estudio no profundiza en otro tipo de variables, por ello nos hemos hecho eco de los resultados de otros autores y hemos extraído aquellas consecuencias que han tenido mayor relevancia para ellos y por tanto han sido las más desarrolladas.

A continuación vamos tratar de agrupar los diferentes resultados, obtenidos a través de diversa literatura sobre el tema, en función de la dimensión del compromiso organizacional.

Comenzaremos con el **compromiso afectivo**, en este compromiso encontramos una correlación positiva en campos como el desempeño, el rendimiento, el altruismo del trabajador hacia la organización, mayor predisposición, satisfacción laboral, etc. Por ejemplo, cuanto mayor sea el compromiso afectivo de un trabajador mayor será su desempeño en la organización. Mientras que se da una relación negativa en ámbitos como la rotación y el absentismo, es decir, cuanto mayor sea el índice de compromiso afectivo menor será el absentismo en la organización. Este tipo de compromiso como ya hemos dicho anteriormente es el que tienen que buscar inculcar las organizaciones a sus trabajadores ya que es el que más beneficios repercutirá en ella.

En cuanto al **compromiso de continuidad** tenemos una correlación negativa en la intención de abandono y por tanto también en el cambio de empleo, es decir, a mayor compromiso de continuidad menor serán las intenciones de abandono por parte de los trabajadores, lo que es positivo para la organización. Por el contrario tenemos una correlación positiva en el campo del absentismo, el presentismo (estar en el puesto de trabajo físicamente pero psicológicamente no). Es necesario que la dirección de la empresa detecte rápidamente estos "síntomas" para tratar de buscar una solución con la que la empresa sufra el menor perjuicio.

Por último, tenemos al **compromiso normativo** el cual tiene las mismas consecuencias que el compromiso afectivo pero en menor magnitud, ya que en este tipo de compromiso el trabajador permanece en la organización por sentirse en deuda con ella, es decir, está por deber, y no porque lo desee como ocurre en el caso del trabajador que posee un compromiso afectivo. Aunque en este último tipo al ser el menos estudiado no hay tanto consenso como en los otros tipos. Esta similitud que se da entre

las consecuencias del compromiso afectivo y el normativo es una de las críticas que se hacen al modelo tridimensional de Meyer y Allen.

Como podemos ver la mayoría de los estudios se han centrado en torno al absentismo, la rotación en el trabajo y también en la satisfacción laboral.

Tabla 9. Consecuencias derivadas del Compromiso Organizacional.

	C. Afectivo	C. de continuidad	C. Normativo
Correlación Positiva	<ul style="list-style-type: none"> • Socialización • Desempeño • Rendimiento • Predisposición 	<ul style="list-style-type: none"> • Absentismo • Presentismo • Retrasos 	Serán los mismos que el C. Afectivo pero con menor grado.
Correlación Negativa	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación • Intención de abandono • Absentismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación • Intención de abandono 	

Fuente: elaboración propia.

2.7. Estrategias a seguir para incrementar el compromiso en los trabajadores.

Los gerentes, el departamento de recursos humanos o jefes superiores de las organizaciones son los que tienen que establecer las estrategias o las vías a seguir para que los trabajadores puedan incrementar su compromiso hacia la misma. Esta participación en las estrategias es vital ya que los administradores participan en las tareas de organización, dirección, supervisión, coordinación, etc. a través de las cuales pueden influir en el incremento del compromiso de sus empleados. Además al existir diferentes tipos de mandos, directivos, mandos intermedios y supervisores, será más sencillo poder ver que es lo que está fallando dentro de la empresa y ponerle solución lo antes posible.

Algunos de los problemas a los que tienen que hacer frente los directivos se solucionan a través de la supervisión y la organización, pero el principal problema que surge en las empresas tiene que ver con el ambiente laboral o de trabajo el cual afecta a la productividad, la eficacia o al compromiso con la empresa.

Por ello es importante que los directivos y en particular el área de recursos humanos tengan muy presente el compromiso de sus trabajadores y traten de fomentar el aumento del mismo. Para ello, es necesario que desarrollen una serie de políticas o estrategias que ayuden al aumento del compromiso en sus empleados.

Algunas de las actuaciones que puede llevar a cabo una organización son:

- Hacer sentir valorados a los empleados. A través de esta medida los trabajadores sentirán que sus superiores les tiene en cuenta y reconocen su trabajo. Esto hará que surjan emociones positivas del trabajador hacia su trabajo que harán que su compromiso aumente y por ende también su rendimiento en la empresa.
- En relación con el apartado anterior tenemos la confianza que los empresarios o directivos depositan en sus trabajadores. Cuanta mayor confianza vean los trabajadores que sus superiores han puesto en ellos mayor compromiso tendrán con la empresa y mejores decisiones tomarán ya que tienen una mayor libertad y autonomía, que les permitirá involucrarse más en el trabajo y podrán demostrar de lo que son capaces.
- También aumentará el compromiso que los empresarios constituyan su empresa como una gran familia. Para ello será necesario que se fomente el trabajo en equipo, se lleven a cabo reuniones de tipo informal entre los directivos y sus subordinados y también se pueden programar actividades fuera de la empresa para fomentar el trabajo entre los empleados. Con ello también se creará un buen ambiente de trabajo o un clima laboral favorable para el desempeño de las actividades, repercutiendo en la felicidad del trabajador hacia su puesto de trabajo y aumentando el compromiso de este con la organización.
- Crear sistemas de acogida que permitan la rápida integración de los nuevos empleados y de una forma sencilla, reduciendo el "choque" que se pueda producir al comienzo de la relación laboral. Estos sistemas permitirán que los nuevos trabajadores sepan nada más pasar a formar parte de la organización cuáles son las tareas que deben realizar y cuál es el desempeño que se espera de ellos. Con esto se facilitará su adaptación a la empresa y no se verá mermada la productividad del trabajador. Además con este tipo de políticas se hace ver al resto de trabajadores, tanto actuales como potenciales, que la organización se preocupa por ellos y por su bienestar en la misma.
- Fomentar el desarrollo de los trabajadores, tanto a nivel personal como laboral, para ello se pueden establecer programas de desarrollo de carrera programas de formación o también establecer mejoras a la hora de establecer los permisos por maternidad o paternidad.
- Dar a los trabajadores los recursos necesarios para que puedan desarrollar su trabajo en las mejores condiciones posibles. Porque si un trabajador está imposibilitado para realizar su trabajo a causa de la falta de recursos se verá frustrado ya que él sabe que puede dar más en su trabajo pero los recursos que tiene a su alcance no se lo permiten
- Dar flexibilidad a aquellos trabajadores que lo necesiten, permitiéndoles desempeñar su trabajo a través de la implantación de un horario flexible o a través de semanas comprimidas que les permita realizar el trabajo en 3 o 4 días en vez de en 5 días.

- Establecer un sistema de recompensas justo. Esto es importante ya que si un trabajador percibe que su esfuerzo y dedicación para con la empresa no es recompensado adecuadamente su compromiso, sobre todo el afectivo, se reducirá. También se producirá esta reducción en el caso de que el trabajador vea que otro trabajador recibe las mismas o incluso mayores recompensas por realizar el mismo trabajo.
- Realizar encuestas cada cierto tiempo para conocer mejor las demandas de los trabajadores así como aquellas cosas que es necesario mejorar o aquellas que sin ser necesario se pueden mejorar antes de que supongan un problema mayor. Es necesario que estas encuestas no se realicen de una manera muy periódica ya que acabarán cansando al empleado y no tendrán el efecto deseado para el que fueron creadas.

Estas estrategias son algunas de las que se pueden llevar a cabo, pero hay muchas más que pueden llevar a cabo las empresas. Lo que estas tienen que tener en cuenta es que cada organización necesita una estrategia que permita incrementar el compromiso dentro de esa organización determinada. Por lo que la política a implantar debe tener en cuenta las necesidades, los recursos, la organización, etc. de la organización donde se va a implantar.

2.8. Trabajador comprometido.

En este apartado vamos a proceder a establecer aquellas características que debe poseer un trabajador comprometido. Nosotros consideramos trabajadores comprometidos a aquellos cuyo tipo de compromiso dominante es el afectivo y en menor medida también el normativo, por ser los trabajadores fieles y leales a la organización.

El trabajador comprometido es aquel que experimenta un sentimiento de pasión por la organización a la que pertenece. Debido a esta pasión, el empleado le será fiel, defenderá los productos, los servicios, las políticas y decisiones que tome la empresa, es decir, defenderá la reputación de esta frente a las críticas. Además el rendimiento del trabajador sobrepasará el rendimiento preestablecido por la empresa ya que se esforzará en su trabajo por sentirse identificado con él y porque le gusta su trabajo.

Este tipo de trabajadores son proactivos, es decir, no hace falta estar encima de ellos para que desarrollen su trabajo y se adelantan a los acontecimientos. También son trabajadores que les gustan los retos y tener puestos de responsabilidad en la empresa, por lo que serán buenos directivos potenciales. También buscan soluciones a los problemas a través de soluciones creativas e innovadoras, no tienen miedo a exponer sus quejas a los superiores sobre aquellas materias que ellos consideran que perjudican el buen funcionamiento de la empresa y plantean las posibles alternativas a realizar para mejorar esos fallos. Estos trabajadores comparten los valores propios con los valores de la empresa.

Para estos trabajadores el ir a trabajar a la empresa no lo consideran un mero trámite para poder desarrollar su vida, sino que les gusta ir a su trabajo y allí se les pasa el tiempo volando debido a la pasión que ponen al realizar el trabajo. Gracias a esto los errores producidos por este tipo de trabajadores son muy bajos. También poseen mucha energía y una gran capacidad mental que les permite soportar los niveles de exigencia que se autoimponen.

Gracias a la lealtad que se da de los trabajadores comprometidos hacia sus organizaciones y su trabajo estos son menos proclives al aislamiento laboral y las empresas donde desarrollan su actividad tienen unos índices de absentismo más bajos.

Podemos decir que este tipo de trabajadores se caracterizan por ser trabajadores felices y esto se ve reflejado en las siguientes características desarrolladas por Lyobomirsly, King y Diner (2005) (cit. en Salanova y Schaufeli, 2009):

- Sus opciones de empleo son mejores. Tienen más libertad para trabajar (autonomía) y desarrollan diversas tareas.
- Son queridos por sus jefes o superiores y también por sus compañeros.
- Poseen un gran desempeño en puestos de responsabilidad como los puestos de dirección, jefes de sección o supervisores.
- Son respetuosos y su comportamiento con el resto de la organización es bueno. Además prestan ayuda sin esperar nada a cambio.
- Los índices de rotación y absentismo de este tipo de empleados serán muy bajos, y su productividad y desempeño será alto.

CAPÍTULO 3.
ESTUDIO DEL
COMPROMISO
ORGANIZACIONAL EN
LA FCET.

En este capítulo vamos a proceder a realizar la parte empírica del trabajo donde pretendemos ver el tipo de compromiso de un determinado colectivo de trabajadores, en este caso, de los profesores de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO de Soria que han participado en la encuesta.

Es necesario establecer que los resultados obtenidos serán solo aplicables a la muestra tenida en cuenta, no pudiendo aplicarse de forma general a otros colectivos por muy similares que parezcan.

3.1. Tipo de investigación.

En este apartado vamos a proceder a describir el tipo de investigación que vamos a emplear para realizar la parte práctica del trabajo.

Nosotros vamos a optar por desarrollar una investigación de campo ya que es la que más se adecua a nuestras necesidades de todos los tipos de investigaciones que existen. Dentro de las investigaciones de campo vamos a optar por un estudio de tipo descriptivo el cual nos servirá para explicar los hechos como los observamos y así podremos describir las situaciones y establecer cómo son y cómo se presentan los fenómenos.

Para llevar a cabo esta investigación nos serviremos de un cuestionario de tipo Likert⁵ que nos servirán para medir el objeto de nuestro estudio, el compromiso organizacional, así como otras variables como el clima organizacional, la conciliación, entre otras. Con esta escala pretendemos medir el nivel o grado de compromiso así como el tipo de compromiso de las personas que forman parte de la muestra.

⁵ La escala Likert fue propuesta por Rensis Likert en 1932. Se trata de una escala psicométrica. Es la escala más utilizada en encuestas realizadas en el ámbito de las investigaciones de las ciencias sociales.

Esta escala está dividida en números que van desde el 1 al 7, donde el número 1 corresponde a la afirmación "totalmente en desacuerdo" y el 7 la afirmación "totalmente de acuerdo".

3.2. Diseño de la investigación y objetivos.

Para proceder al diseño de la investigación como hemos dicho anteriormente nos hemos valido de una investigación de tipo descriptivo a partir del cual hemos observado y descrito las variables a estudiar. La elección de este tipo se debe a que los trabajadores ya cuentan con un tipo y grado de compromiso hacia la organización, por lo tanto no ha sido una situación creada, ni influenciada, es decir, ya existía antes de que nosotros procediéramos a su estudio.

Esta investigación según el tiempo de estudio la hemos clasificado como una investigación de tipo transversal ya que los datos los hemos recogido en un periodo corto de tiempo y en un momento determinado, es decir, como si hiciéramos una foto de ese momento concreto. Además nos hemos centrado solo en un determinado grupo de personas con la finalidad de explicar los fenómenos tal y como se dan.

El objetivo de nuestra investigación ha sido medir el tipo y el nivel de compromiso que se da en los trabajadores de una determinada organización, como es la facultad de ciencias empresariales y del trabajo. Este tipo de compromisos como hemos venido hablando a lo largo de todo el trabajo son el afectivo, el normativo y el de continuidad. En cuanto al nivel del compromiso será "alto", "medio" y "bajo".

3.3. Sujetos y muestra.

Los sujetos a los que hemos procedido a enviar nuestra encuesta han sido los 35 profesores que forman parte de la **facultad de ciencias empresariales y del trabajo** de la universidad de Valladolid en su campus de Soria, la cual además de este personal docente tiene empleado también a personal administrativo, el cual no se ha tenido en cuenta para el estudio.

En cuanto a los cuestionarios, fueron enviados 35 cuestionarios de los cuales 1 fue devuelto por inexistencia del correo electrónico, mientras que 22 fueron contestados correctamente y devueltos dentro del tiempo establecido. Con lo que podemos extraer que el porcentaje de respuesta ha sido de un 62,85% y nuestra muestra estará integrada por esas 22 personas que respondieron la encuesta.

3.4. Instrumentos metodológicos.

Los datos fueron recabados a través de una encuesta objetiva enviada a los sujetos participantes, los cuales devolverían la encuesta una vez rellena. Para cumplimentar la encuesta los sujetos han estado solos. Dejándolos solos lo que se pretendía era no influir de ninguna manera en sus respuestas dejándolos total libertad para que meditaran las respuestas.

La herramienta que utilizamos para elaborar la encuesta fue *google drive*, el cual nos permite realizar encuestas con diferentes tipos de respuestas como puede ser respuesta en forma de escala likert, respuestas abiertas donde el participante puede responder lo que considere, respuestas cerradas en las que hay que elegir entre las respuestas dadas, etc. En nuestro caso las respuestas serán en su mayoría a través de escala likert y respuestas cerradas. También *google drive* nos permite recoger los datos de forma inmediata, en cuanto el encuestado envía su cuestionario cumplimentado, ya que nos da la opción de descargar las respuestas en una hoja de cálculo de excel.

La encuesta que nosotros hemos empleado consta de un total de 31 preguntas de las cuales 2 hacen referencia a las variables demográficas, 8 hacen referencia a las variables relacionadas con el trabajo a desempeñar, 3 hacen referencia a las variables relacionadas con la organización y por último el grueso de la encuesta con 18 preguntas hace referencia al compromiso organizacional.

Para recabar los datos de las variables demográficas, organizacionales y del puesto de trabajo, hemos procedido a elaborar, en el mismo cuestionario que se empleará para recoger los datos del compromiso, una serie de cuestiones donde los encuestados deben seleccionar la opción correspondiente en su caso. Las variables que se han tomado han sido:

- Variables demográficas: edad y sexo.
- Variable relacionada con la organización: clima laboral.
- Variables relacionadas con el trabajo a desarrollar: autonomía, conciliación, antigüedad y tipo de contrato.

Para analizar el tipo y el grado de **compromiso organizacional** el instrumento que vamos a emplear, como ya hemos dicho anteriormente, será una encuesta de escala likert. Esta encuesta será el medio de comunicación entre nosotros, los investigadores, y los sujetos que formen parte de la muestra. La encuesta se compone por una serie de ítems expresados en forma afirmativa con el objetivo de que los sujetos respondan a estos ítems de la manera más honesta posible. La encuesta original de Meyer y Allen, que es la que empleamos nosotros, constaba de preguntas tanto en sentido negativo como afirmativo pero nosotros en este trabajo procederemos a enunciar las preguntas en sentido afirmativo para evitar confusiones a los sujetos que participan en la investigación.

Las preguntas referidas al compromiso organizacional son 18 que hacen referencia a cada una de las tres dimensiones en que se compone el compromiso. Estas 18 preguntas están agrupadas en 3 grupos compuestos por 6 preguntas cada uno las

cuales corresponden a un tipo de compromiso. Nuestra encuesta va a ser la que propusieron Meyer y Allen en 1997 pero traducida al castellano por Arciniega (2006) (cit. en Montoya, 2014) y, como hemos dicho anteriormente, los enunciados de las preguntas han pasado a ser formulados en positivo.

En el siguiente cuadro pasamos a establecer las preguntas que pertenecen a cada una de las dimensiones del compromiso (afectivo, normativo y de continuidad), así como el resto de preguntas.

Tabla 10. Correspondencia de las preguntas de la encuesta⁶ con la variable que evalúan.

Dimensiones	Ítems
Sexo	01
Edad	02
Tipo de contrato	03
Antigüedad en la org.	04
C. Afectivo	1,2,3,4,5,6.
C. De continuidad	7,8,9,10,11,12.
C. Normativo	13,14,15,16,17,18.
Clima laboral	19,20,21.
Autonomía	22,23,24.
Conciliación	25,26,27.
<u>Total</u>	<u>31</u>

⁶ Anexo para ver la encuesta que se envió.

La encuesta de tipo likert está graduada de la manera en que se refleja en la tabla 11. Con esta graduación podemos ver la conducta de los sujetos en función del valor que elijan, permitiéndonos así ver su tipo de compromiso.

En la siguiente tabla pasamos a establecer los números y sus equivalencias, a efectos del estudio de los resultados.

Tabla 11. Relación de la puntuación y su grado de aprobación.

Totalmente de acuerdo	7
Parcialmente de acuerdo	6
De acuerdo	5
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4
En desacuerdo	3
Parcialmente en desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Para proceder a la interpretación de las puntuaciones vamos a tomar como referencia la utilizada por Contreras y Lujano (1999) y Matos y Moreno (2004) (cit. en Lorca-Sánchez, 2010).

La interpretación que estos autores establecen y por tanto la que nosotros vamos a seguir es la siguiente. Para poder llevar a cabo la interpretación y análisis se procede a establecer tres niveles.

Estos niveles se fijan de la forma que sigue, ya que vamos a trabajar con medias aritméticas y nuestra escala está graduada de 1 a 7, donde se van a tomar como valores altos los que estén comprendidos entre 5,5 y 7; se considerarán valores con nivel medios los que se encuentren entre 2,5 y 5,4; mientras que los valores que estén situados entre 1 y 2,4 serán considerados como nivel bajo de compromiso.

Para determinar el grado de compromiso de cada dimensión se procederá a realizar la media de las 6 preguntas correspondientes a cada dimensión. Por lo tanto, cuánto más cercano a siete sea la media, mayor grado o nivel de compromiso tendrá el trabajador hacia la organización y cuánto más alejado de siete o más cercano a 1 sea la media, menor será el grado de compromiso.

Tabla 12. Catalogación del Compromiso Organizacional.

Nivel	Descripción	Intervalo
Alto	Vínculo muy fuerte entre el empleado y la organización, con un grado alto de identificación y obligación.	5,5 -7.
Medio	Vínculo fuerte entre trabajador y organización, con una identidad y obligación moderada, donde el empleado percibe cierto coste por dejar la empresa.	2,5 - 5,4.
Bajo	Vínculo débil, no hay identificación, ni obligación, ni tampoco percepción de costes asociados con el abandono de la empresa.	1- 2,4.

Fuente: Contreras y Lujano (1999) y Matos y Moreno (2004) (cit. en Lorca-Sánchez, 2010).

La tabla anterior también nos servirá para determinar el nivel de otras variables que se analizan como son la conciliación, la autonomía, el clima laboral, pero obviaremos la parte referida a la descripción por lo tanto solo nos servirá el nivel y el intervalo.

Por último y a modo de resumen, nuestra encuesta tiene la siguiente composición.

Tabla 13. Composición de la encuesta.

VARIABLES	ÍTEMS
Sexo	1
Edad	1
Antigüedad	1
Tipo de contrato	1
Compromiso organizacional	18
Clima laboral u organizacional	3
Autonomía	3
Conciliación	3
Total	31

3.5. Procedimiento y tratamiento de datos.

El procedimiento empleado para hacer llegar a los sujetos el cuestionario o encuesta fue a través de un correo electrónico o e-mail. En el cual se daba una pequeña explicación de la finalidad de la encuesta.

Para tratar los datos nosotros empleamos el programa *Microsoft excel*, el cual nos sirve como hoja de cálculo en el que hemos procedido a realizar todos los cálculos necesarios como son: la media o la varianza, entre otros cálculos necesarios.

3.6. Resultados.

Primero creemos necesario hacer referencia a la fiabilidad de nuestra escala. Para lo cual nos hemos servido del coeficiente alpha de Cronbach obteniendo los siguientes resultados. Como vemos nuestro cuestionario tiene una confiabilidad y una estabilidad general de 0,78 lo cual quiere decir que es aceptable y por tanto puede ser usado en otras muestras diferentes a esta.

Tabla 14. Confiabilidad de las escalas a través del coeficiente alpha de Cronbach.

Escalas	Alpha de Cronbach
C. Afectivo	0,879
C. de continuidad	0,713
C. Normativo	0,838
Clima laboral u organizacional	0,810
Autonomía	0,774
Conciliación	0,704
Total	0,786

Viendo variable por variable vemos que todas superan el 0,7 lo que nos permite determinar que nuestro cuestionario tiene una alta confiabilidad. Además en el caso de las variables referidas a las dimensiones del compromiso o los diferentes tipos de compromiso vemos que tiene una confiabilidad buena tanto en el caso del compromiso normativo y el afectivo ya que superan el 0,8.

Para la elaboración de este índice estadístico ha sido necesario hallar las varianzas de cada una de las preguntas, así como proceder a la elaboración de diversos cálculos.

Antes de proceder a analizar los resultados obtenidos a través de la encuesta y ponerlos en comparación con el compromiso. Vamos a detallar o caracterizar nuestra muestra, es decir, vamos a ver como ha quedado la composición de la misma tras la participación en la encuesta y la recolección de los datos.

En primer lugar, vamos a proceder a establecer la distribución de los sujetos participantes según el sexo, es decir, vamos a diferenciar entre hombres y mujeres.

Tabla 15. Distribución de la muestra por sexo.

Sexo	Número	Porcentaje
Hombre	10	45%
Mujer	12	55%

En el caso del **sexo** tenemos que nuestra muestra se compone por 12 mujeres que representan el 55% de la muestra y 10 hombres que representan el 45 % restante. Como podemos ver la muestra diferenciada por sexo es mínima, es decir, tenemos casi el mismo número de hombre que de mujeres. Aunque el número de mujeres es superior al de los hombres con dos individuos más.

A continuación pasaremos a determinar la muestra según la franja de edad de los sujetos participantes.

Tabla 16. Distribución de la muestra en función de la edad.

Rango de edad	Número de personas	Porcentaje (%)
De 25 a 30 años	1	4,5%
De 31 a 35 años	1	4,5%
De 36 a 40 años	3	13,6%
De 41 a 45 años	3	13,6%

De 46 a 50 años	8	36,4%
Más de 51 años	6	27,3%

En el caso de la **edad** tenemos una división de las diferentes edades que va desde los 25 años hasta más 51 años. La cual procedimos a agrupar en diferentes rangos como son los expuestos en la tabla anterior (Tabla 16).

Vemos que la mayor concentración de trabajadores la ostentan las edades más altas ya que entre los rangos de 46 a 51 años y más de 50 años, con un 36,4 % y un 27,3% respectivamente representan un 63,7% del total.

Ahora pasaremos a las **variables que tienen relación con el trabajo a desempeñar**.

Como podemos observar en la tabla siguiente la antigüedad en la facultad va desde menos de 2 años hasta más de 11 años. Donde tenemos las siguientes divisiones, menos de 2 años, de 2 a 5 años, de 6 a 10 años y por último más de 11 años.

Tabla 17. Distribución según la antigüedad.

Años de antigüedad	Numero de sujetos	Porcentaje (%)
Menos de 2 años	1	4,5 %
De 3 a 5 años	5	22,7%
De 6 a 10 años	3	13,6%
Más de 11 años	13	59,1%

De la tabla anterior podemos extraer que más de la mitad de nuestros encuestados, en concreto un 59,1 % llevan prácticamente toda su vida laboral en la facultad ya que llevan trabajando allí más de 11 años. Lo que nos puede llevar a pensar que tendrán un alto nivel de compromiso lo cual veremos más adelante. A estos les siguen los trabajadores cuya antigüedad está comprendida entre los 3 y los 5 años, los

cuales representan un 22,7 %. Tras estos están las personas con una antigüedad de entre 6 y 10 años que representan el 13,6% y por último los que llevan menos de 2 años con un 4,5%.

Para calificar el tipo de modalidad contractual hemos procedido a realizar la diferenciación en torno a contrato indefinido, contrato temporal y otra modalidad contractual.

Tabla 18. Distribución según el tipo de contrato.

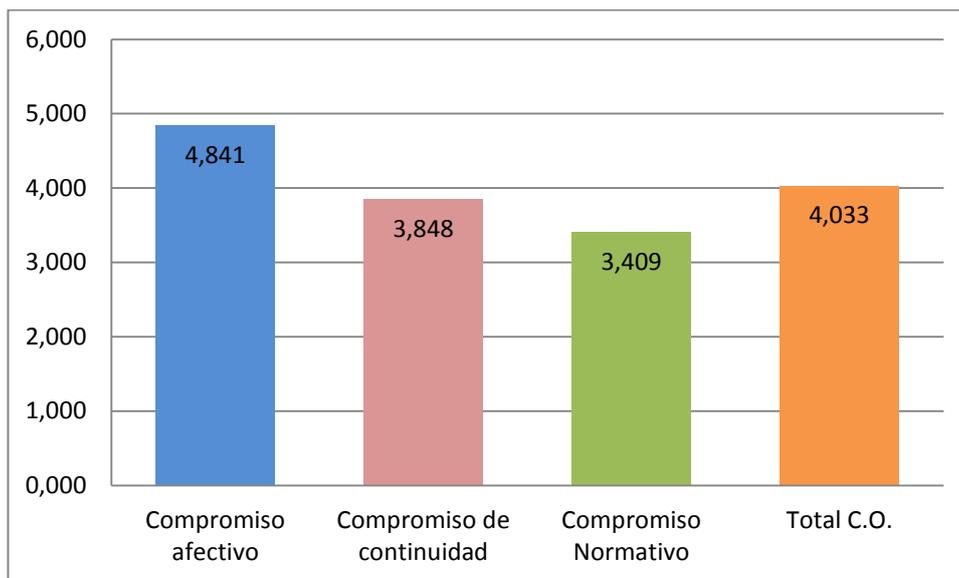
Modalidad contractual	Número de sujetos	Porcentaje
Indefinido	15	68,2%
Temporal	4	18,2%
Otro	3	13,6%

La anterior tabla nos permite ver que la facultad objeto de estudio tiene un alto porcentaje de trabajadores con contrato fijo que representan el 68,2% de la muestra. Seguidos por los individuos con contratos temporales con un 18,2% y tras ellos están los individuos con otra modalidad contractual distintas a las anteriores.

A continuación vamos a proceder al análisis más exhaustivo de la encuesta realizada al personal docente de la facultad de ciencias empresariales y del trabajo de Soria, la cual como venimos diciendo a lo largo de este capítulo pretende medir el compromiso organizacional (C.O.) de los empleados así como otro tipo de variables que pueden afectar.

Primero vamos a comenzar con el análisis de los resultados obtenidos sobre el compromiso organizacional desde diferentes perspectivas.

Gráfico 3. Distribución del compromiso organizacional según la media.



Fuente: elaboración propia.

Como podemos ver en el gráfico 3 la puntuación media total del compromiso de la organización corresponde a un 4,033 en una escala de 1 a 7. Esto quiere decir que el personal docente de la facultad presenta un nivel medio, es decir, que los trabajadores tienen una relación intensa con su organización, aunque su identificación es moderada al igual que su obligación. Además el empleado percibe algún tipo de coste en caso de dejar la Universidad.

También podemos ver que cada una de las dimensiones en que se compone el compromiso tiene un nivel medio, pero hay diferencias entre los valores, sobre todo en el caso del compromiso afectivo frente al compromiso de continuidad y el compromiso normativo donde vemos una diferencia de 1 punto y 1,5 puntos respectivamente.

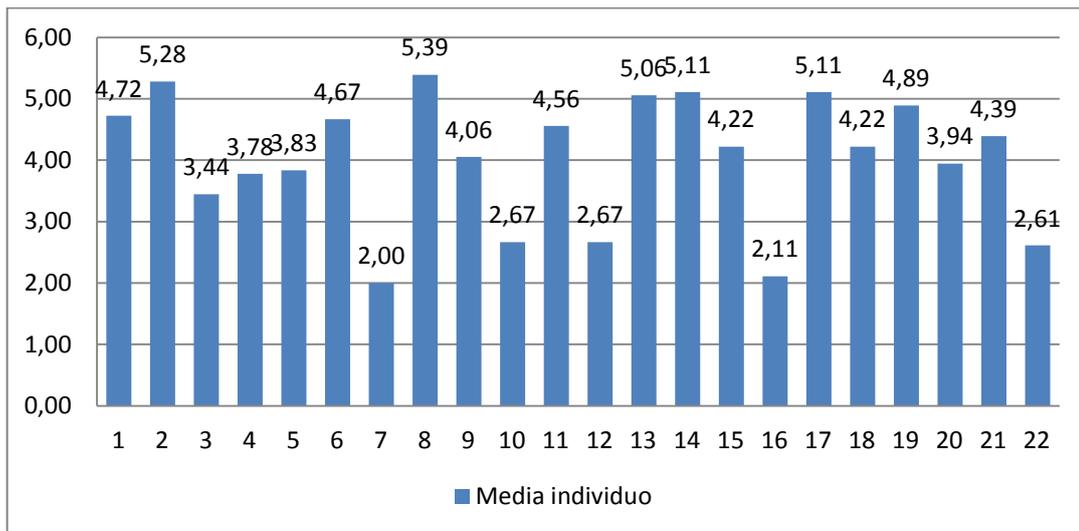
De este gráfico podemos extraer que la dimensión con una mayor puntuación es la dimensión afectiva o compromiso afectivo con una media de 4,841 excediendo la media total del compromiso organizacional en 0,808, por lo que la mayor parte de los trabajadores se inclina hacia esta dimensión.

Viendo lo establecido en la tabla 12, podemos decir que el compromiso afectivo se expresa en un nivel medio, por ello, podemos decir que los trabajadores se sienten identificados e implicados de una manera prudente con la organización.

El compromiso de continuidad nos arroja una media de 3,849, la cual está levemente por debajo que la media general. Esta media general excede a la media del compromiso de continuidad en un 0,185, cuyo nivel de compromiso es medio.

Por último tenemos, el compromiso normativo el cual nos arroja una media de 3,409. En este caso también se sitúa debajo de la media general en un 0,624. En este caso también se sitúa en un nivel medio.

Gráfico 4. Distribución de la media por individuo.



Fuente: elaboración propia.

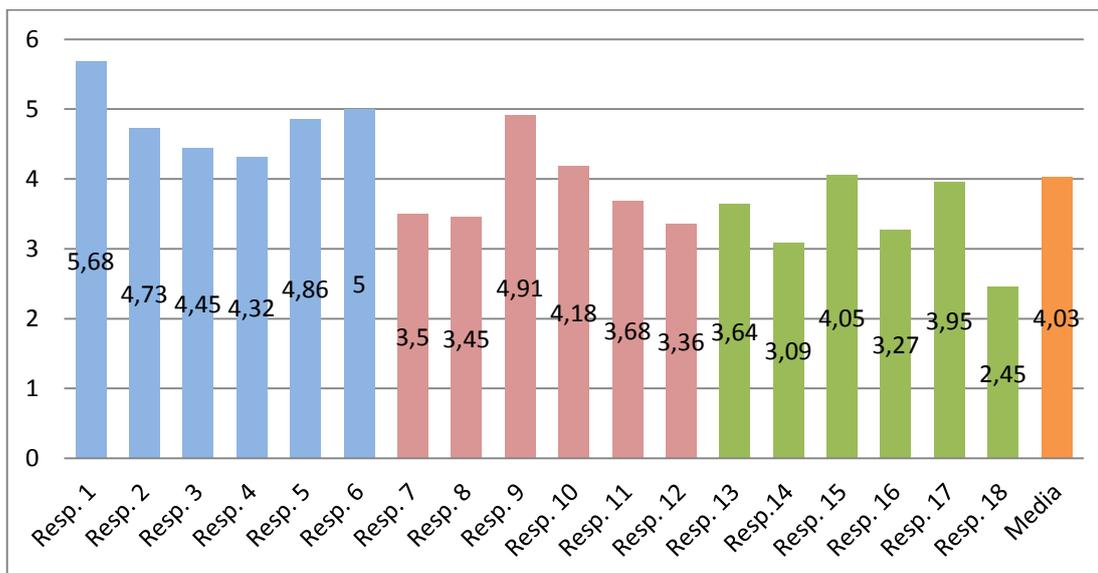
En este gráfico podemos ver que las medias de los individuos van desde una puntuación de 2,00 que corresponde con el mínimo hasta un 5,39 que es la máxima puntuación, por lo tanto, tenemos dos niveles, medio y bajo (Tabla 12).

Del gráfico extraemos que el 90,9% de los encuestados se encuentra dentro del nivel medio, mientras que únicamente el 9,09 % esta en un nivel bajo lo cual corresponde a dos personas. Cabe destacar que aunque no haya ningún individuo con un nivel alto podemos observar valores próximos al 5,5 que es el límite establecido para llegar al nivel alto, en 4 individuos, el numero 2, el 8, el 13 y el 14.

Además tenemos 13 individuos que corresponden al 59,09% de la muestra, cuya media supera la media del compromiso organizacional total (4,033). Mientras que el 40,9% restante no consigue alcanzar dicha media.

De lo anteriormente expuesto podemos extraer que la mayoría de nuestros encuestados posee un nivel medio, lo que quiere decir, según la tabla de codificación (Tabla 12), que la mayor parte de sujetos participantes en el estudio tienen una vinculación fuerte hacia la organización en la que trabajan, con una percepción de coste leve en caso de dejar la empresa.

Gráfico 5. Respuesta a las preguntas sobre compromiso organizacional distribuidas en función de la media.



Fuente: elaboración propia.

En este gráfico vamos a describir la media conseguida por cada respuesta del cuestionario. Como podemos ver las columnas de color azul corresponden con la preguntas de la dimensión afectiva, las barras de color rosa oscuro corresponden con la dimensión del compromiso de continuidad, las de color verde corresponden con los ítems del compromiso normativo y por último la columna naranja corresponde a la media total.

En cuanto a los resultados podemos ver que la mayor puntuación corresponde a la respuesta 1 con 5,68, mientras que la menor puntuación corresponde con la respuesta 18 con 2,45. Podemos ver al analizar el compromiso organizacional según las respuestas obtenidas que nos encontramos con los tres tipos de niveles, cosa que no pasaba al analizar el compromiso organizacional por individuo. Observamos que la única respuesta de cuyo nivel es alto corresponde a la respuesta 1, "Sería feliz si trabajase el resto de mi vida en esta organización", con una media de 5,68, mientras que la respuesta con un nivel bajo, aunque en el límite, es la respuesta 18 "Me siento en la obligación de permanecer con mi jefe actual" con una media de 2,45. Por el contrario, el resto de respuestas se encuentran dentro del nivel medio comprendido entre 2,5 - 5,4.

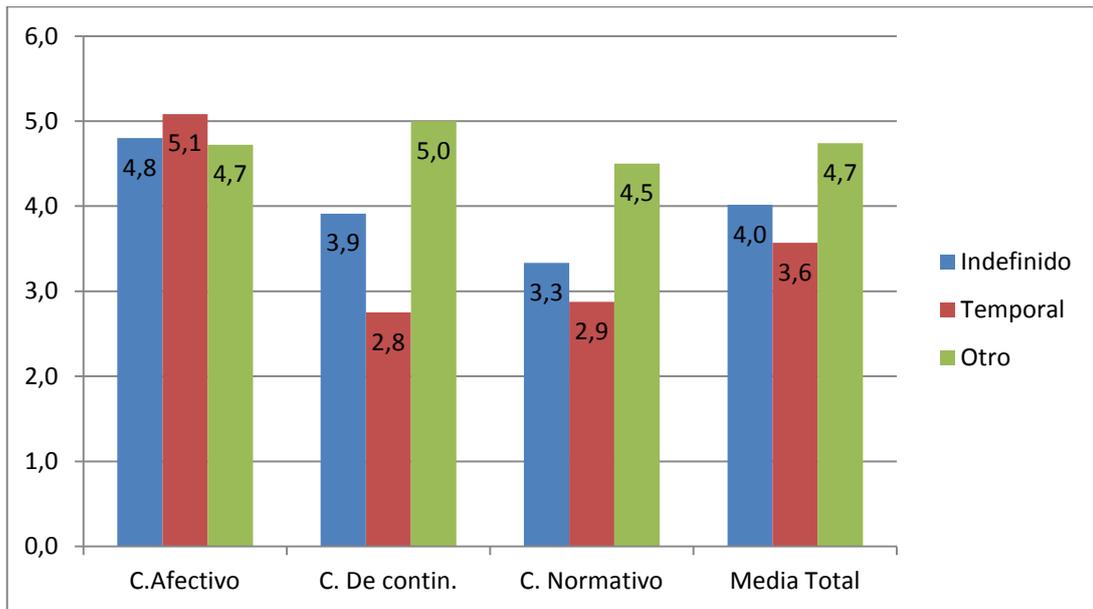
Vemos que el ítem de mayor puntuación corresponde a las respuestas de la dimensión afectiva, mientras que la respuesta con menor puntuación corresponde al compromiso normativo, lo que es un resultado lógico debido a las características de nuestra muestra.

En resumen, los resultado obtenidos según la media de las respuestas podemos decir que los resultados son correctos ya que como vemos la máxima puntuación está dentro del las preguntas referidas al compromiso afectivo y además tiene la mayor puntuación, lo cual es de esperar ya que el trabajo de profesor es propicio para tener un alto índice de compromiso, mientras que el nivel más bajo corresponde con el compromiso de tipo normativo.

Por todo ello podemos decir que dentro de nuestra organización la dimensión que más predomina es la dimensión de compromiso afectivo, ya que las respuestas correspondientes a esta son las que mayores medias han obtenido, superando a la media general, en las 6 preguntas correspondientes a este.

A continuación pasaremos a analizar algunas **variables relacionadas con el trabajo a desempeñar** que influyen en el compromiso organizacional como son el tipo de contrato, la antigüedad, la conciliación y la autonomía.

Gráfico 6. Cuestionario compromiso organizacional según el tipo de contrato.



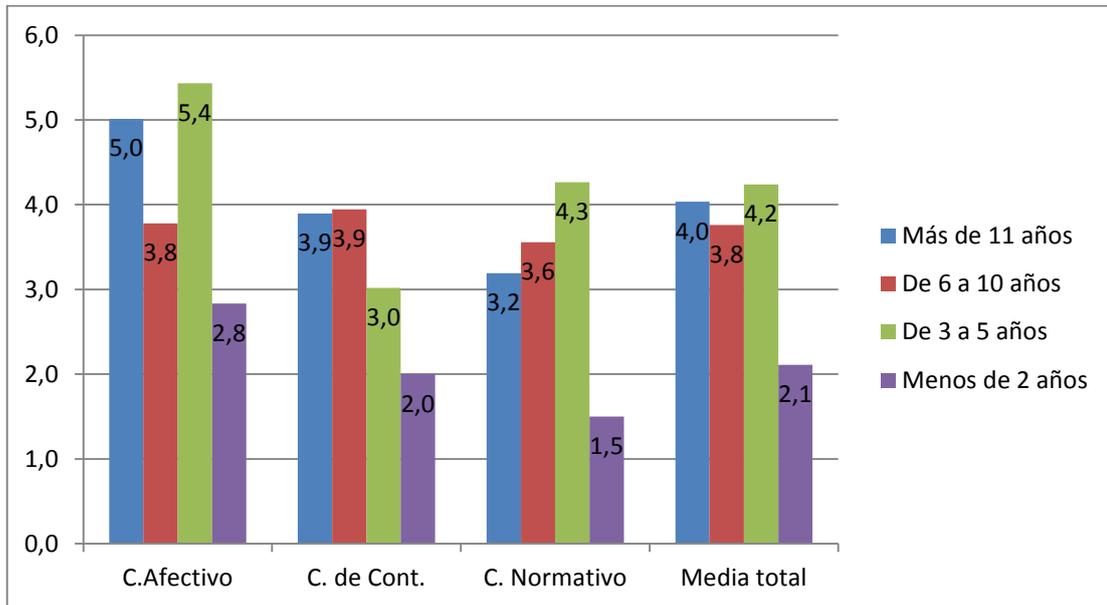
Fuente: elaboración propia.

En primer lugar, vamos a comenzar con la modalidad contractual. En este gráfico podemos observar que las modalidades contractuales existentes en la organización objeto de estudio se encuentran dentro del nivel medio de compromiso organizacional (Tabla 12), donde la mayor puntuación media la ostenta la tipología denominada como otro, la cual corresponde a contratos que no son de tipo indefinido, ni temporal.

Mientras que si miramos en función de cada dimensión del compromiso, vemos que en cuanto al compromiso afectivo la mayor puntuación corresponde con los contratos de tipo "temporal" (5,1), en el caso del compromiso de continuidad el mayor valor también lo tiene "otra modalidad contractual" (5,0) y por último tenemos el compromiso normativo el cual también tiene como mayor media la tipología "otra modalidad contractual" (4,5).

En segundo lugar vamos a continuar con **la antigüedad en la organización**.

Gráfico 7. Cuestionario compromiso organizacional según la antigüedad.



Fuente: elaboración propia.

Aquí podemos ver que la mayoría de los valores se encuentran cerca de la media general, donde el mayor valor corresponde a las personas con una antigüedad comprendida entre 3 y 5 años seguidos a tan solo 0,2 de las personas con una antigüedad mayor a 11 años, también muy seguidos por aquellos cuya antigüedad está comprendida entre los 6 y 10 años y por último ya muy alejados las personas que llevan menos de 2 años en la organización.

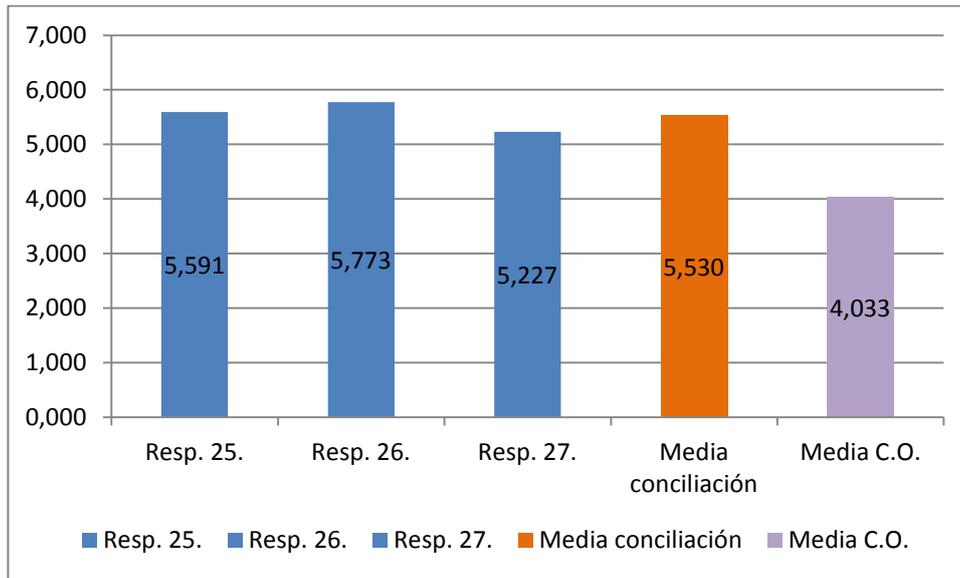
En lo que se refiere a la dimensión afectiva, los individuos que llevan en la organización entre 3 y 5 años poseen el mayor nivel de compromiso (5,4) muy por encima de los trabajadores con una antigüedad comprendida entre 6 y 10 años y menos de 2 años, pero solo 0,4 puntos por encima de las personas con mayor antigüedad, más de 11 años.

Por otro lado, en lo referente al compromiso de continuidad vemos como los valores son similares en las personas con una antigüedad superior a 6 años (3,9). Además podemos ver que las personas con menos de 2 años en la organización tienen un nivel bajo de compromiso organizacional.

Por último, en lo que se refiere al compromiso normativo volvemos a apreciar cómo son los trabajadores cuya antigüedad está entre 3 y 5 años los que tienen un mayor valor (4,3) y los de menor valor vuelven a ser los de menos de 2 años en la organización.

Después de hablar de la antigüedad en la organización vamos a pasar a analizar **la conciliación**. Esta la analizaremos tanto por las respuestas dadas a las preguntas como por su comparación de la media general con la media general del compromiso organizacional.

Gráfico 8. Distribución según la media por respuestas referidas a la conciliación, media total de las preguntas de conciliación y media total compromiso organizacional.



Fuente: elaboración propia.

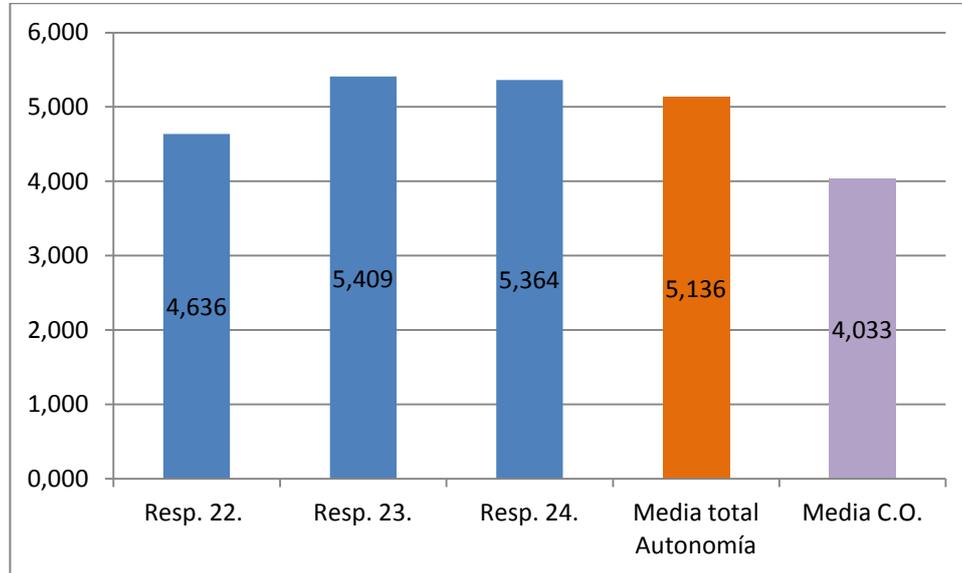
Como podemos ver la variable referida a la conciliación tiene una puntuación media-alta, superior a 5,227 e inferior a 5,773, en los tres casos, lo que nos refleja que la organización facilita a sus empleados conciliar su vida personal, familiar y personal en gran medida aunque podría hacer más.

También vemos como la media general referente a la conciliación se encuentra dentro del nivel alto, lo que nos indica que en general los trabajadores de la universidad consideran que la organización les permite conciliar su vida personal, familiar y laboral de manera muy adecuada.

Por último, esta gráfica también representa que la media del compromiso organizacional es inferior en casi 1,5 puntos a la media general de las respuestas referidas a la conciliación.

En cuanto a la variable **autonomía** tenemos los datos recogidos en la siguiente gráfica.

Gráfico 9. Distribución según la media por respuestas referidas a la autonomía, media total de las preguntas de autonomía y media total compromiso organizacional.



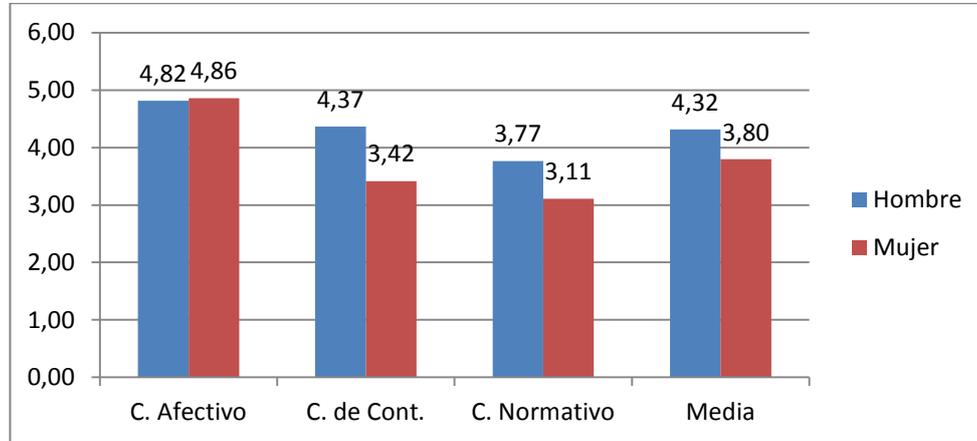
Fuente: elaboración propia.

Vemos en el gráfico que la variable autonomía también posee un nivel medio de, donde tanto la pregunta 23 como la 24 se sitúan cerca de la media sobrepasándolo ligeramente, mientras que la pregunta 22 se sitúa un poco por debajo de la media total correspondiente a la autonomía.

Además podemos observar que la media total de la variable autonomía está por encima de la media del compromiso organizacional. Al ser la media de 5,136 podemos decir que los trabajadores de esta organización tienen bastante autonomía a la hora de desarrollar su trabajo, donde se les permite realizar cambios, resolver los errores de inmediato y tener libertad para desarrollar su trabajo.

Ahora pasaremos a ver **dos variables de tipo demográfico o individual** como son el sexo y la edad.

Gráfico 10. Compromiso organizacional según el sexo en función de las medias de las respuestas obtenidas.



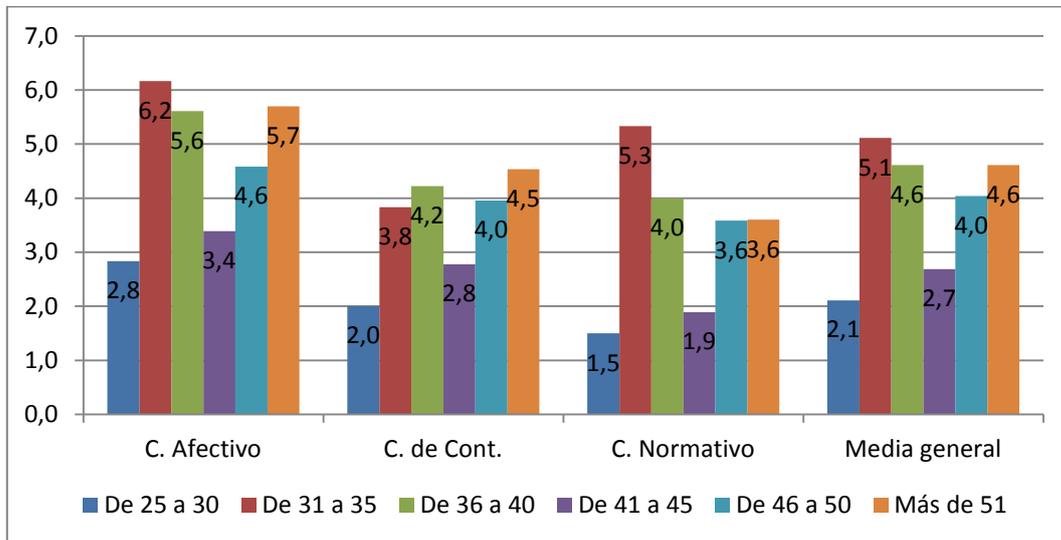
Fuente: elaboración propia.

En la gráfica anterior podemos ver que los varones tienen una media ligeramente superior a las mujeres en un 0,52. En cambio si miramos cada dimensión de forma independiente podemos ver que las mujeres superan ligeramente a los hombres en el compromiso afectivo, en un 0,04 lo cual es insignificante, mientras que en el resto de dimensiones es el hombre el que supera a la mujer. En el compromiso de continuidad la mujer es superada en 0,95, mientras que en el compromiso normativo es superada aunque con menor diferencia (0,52).

En este caso, cabría esperar, como establece la literatura, que las mujeres tuvieran un mayor nivel de compromiso que el hombre. Pero como podemos ver es este caso no es así y es el hombre el que mayor nivel de compromiso tiene, incluso siendo menor el número de hombres que han formado parte del estudio.

Por último vamos a analizar la variable de la **edad**.

Gráfico 11. Distribución del compromiso organizacional según la edad, a partir de las medias de las respuestas.



Fuente: elaboración propia.

En este gráfico podemos ver que todas las puntuaciones son cercanas a la media. Además podemos ver que el compromiso afectivo es el más dominante en todas las franjas de edad, seguido por el compromiso de continuidad y el normativo.

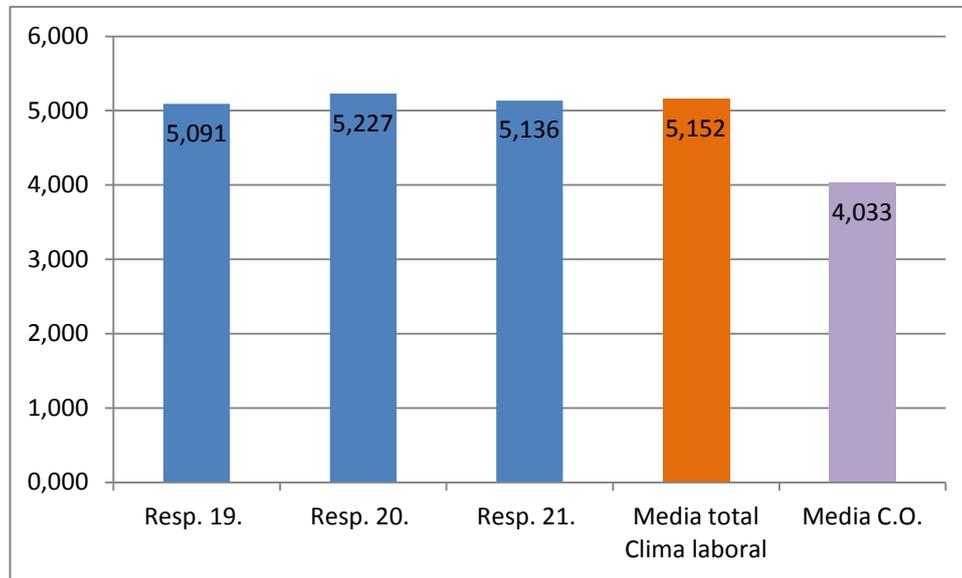
La franja de edad con mayor compromiso es la de 31 a 35 años, con una media de 5,1 dentro del nivel medio de compromiso organizacional (tabla 12). Seguido por la franja que comprende las edades de 36 a 40 y más de 51 ambas con una puntuación media de 4,6. En el caso de la franja de 31 a 35 años, no la vamos a tener en cuenta ya que no es representativa dentro de la muestra, pues se corresponde con un único trabajador.

Por lo tanto, en este caso cabe pensar que las personas de mayor edad son las que mayor nivel de compromiso tienen ya que se trata de 6 personas, las cuales son más representativas. Pero podemos ver como la franja de edad correspondiente a las personas entre 36 y 40 años también tienen un nivel alto por lo que no es del todo cierto establecer que las personas de mayor edad tengan más nivel de compromiso.

Como hemos vistos no podemos determinar que la edad influya en el nivel de compromiso, al menos en nuestro caso.

En último, lugar y para concluir con este capítulo vamos a proceder a recoger las respuestas correspondientes con la **variable relacionada con la organización**, como es el clima laboral u organizacional.

Gráfico 12. Distribución según la media por respuestas referidas al clima laboral, media total de las preguntas del clima laboral y media total compromiso organizacional.



Fuente: elaboración propia.

Para terminar con este apartado, tenemos el gráfico correspondiente al clima laboral. En este podemos ver cómo la media por respuesta es superior a 5, por lo cual podemos decir que tiene un nivel medio-alto. Estas medias son muy similares a la media general del clima organizacional con un valor de 5,152 puntos.

Además, como viene ocurriendo con las variables anteriores la media general también supera a la media general del C.O., por lo cual podemos establecer que en la facultad de ciencias empresariales y del trabajo hay un muy buen clima laboral. Donde los trabajadores se sienten a gusto a la hora de realizar su trabajo, poseen los recursos necesarios para realizar su trabajo y se siente valorados.

CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES.

Tras la elaboración de este trabajo fin de grado hemos procedido a establecer las principales conclusiones a las que hemos llegado.

4.1. Conclusiones generales.

Hemos identificado la empresa como una organización socio-política en la que el compromiso organizacional es fundamental para la obtención de sus objetivos.

También hemos visto las distintas definiciones de organización y de la necesidad de una estructura organizativa para la consecución de sus fines.

Además hemos nos hemos servido de un modelo general para el análisis de las organizaciones para ver mejor el funcionamiento de la organización y su adaptación al entorno.

Otra conclusión a la que hemos llegado una vez elaborado nuestro trabajo es que hay tres tipos de compromiso: afectivo, normativo y de continuidad, como determinaron Allen y Meyer, aunque es cierto que en determinados momentos pueden solaparse el

compromiso de tipo afectivo y el normativo, sobre todo a la hora de formular las preguntas que nos permiten evaluar ambos tipos.

La quinta conclusión que hemos podido sacar hace referencia a la forma en que los tipos de compromiso afectan a la organización. Hemos visto que el "mejor" compromiso, el que deben buscar las organizaciones es el compromiso afectivo, ya que los trabajadores que lo poseen desean trabajar en la organización y por tanto para ellos acudir a trabajar es como un *hobby*. El segundo tipo de compromiso más beneficioso para la organización será el compromiso normativo, debido a que estos trabajadores se sienten en deuda con la organización y serán incondicionales a esta, por lo que su desempeño será bueno pero no tanto como el de los trabajadores con compromiso afectivo. Por último, el "peor" tipo de compromiso será el de continuidad, ya que el trabajador únicamente permanece en la empresa por necesidad, es decir, porque no tiene alternativa, y cuando esta aparezca abandonará la empresa ocasionando costes para ella.

También hemos llegado a la conclusión de que las empresas y en concreto el departamento de recursos humanos y sus integrantes, para tratar de orientar el compromiso de sus trabajadores hacia un compromiso de tipo afectivo deben llevar a cabo buenas políticas o estrategias de recursos humanos, en las que se tenga en cuenta tanto las demandas y las necesidades de la organización como la de los empleados. Además estos planes deben actualizarse de forma periódica y también deben seguirse y ser conocidos por los empleados.

La séptima conclusión que hemos visto es que para que haya una buena gestión de recursos humanos y se pueda conseguir generar un alto nivel de compromiso en los trabajadores, es necesario que el departamento de recursos humanos esté integrado por personas competentes que conozcan las necesidades de ambas partes, tanto organización como empleados, y traten de satisfacer dichas necesidades de la mejor manera.

Como octava conclusión hemos establecido que las empresas deben tratar de tener, en la medida de lo posible, a sus trabajadores contentos e implicados con la organización y los objetivos de esta, obteniendo de esta forma beneficios para ambas partes, es decir, deben tener a sus trabajadores comprometidos.

En cuanto a la novena conclusión, hemos visto que en la época actual los trabajadores ya no buscan un trabajo en el que tengan un buen salario y mucha continuidad, sino que buscan empleos donde se les permita autorealizarse y desarrollarse como individuos. Por lo tanto, las organizaciones deben buscar mecanismos a través de los cuales presten más atención a sus empleados, sobre todo a nivel psicológico, ya que cuando una persona esta psicológicamente bien es capaz de dar lo mejor de sí.

Como última conclusión general, hemos podido establecer que el compromiso se ve afectado o influenciado por numerosas variables como es el caso de las mencionadas en el trabajo. Pero estas variables no van a ser las mismas ni van a tener el mismo grado de afectación, ya que esto dependerá de los trabajadores y de las empresas, porque como hemos ido diciendo a lo largo del trabajo no hay dos personas a las que les afecten las situaciones en el mismo grado y esto mismo pasa con la organizaciones.

4.2. Conclusiones específicas.

En cuanto a las conclusiones específicas nos hemos referido a aquellas obtenidas tras la elaboración de la parte práctica de este trabajo que se corresponde con el capítulo 3 del trabajo.

Respecto a las dimensiones en que se divide el compromiso, afectiva, normativa y de continuidad hemos concluido que en la Facultad de Ciencias Empresariales y del Trabajo de Soria se dan los tres tipos de compromisos en el siguiente orden: afectivo, de continuidad y normativo.

Respecto a la dimensión afectiva o compromiso afectivo, que es el compromiso predominante en el caso de la Facultad, hemos observado que la esencia o característica del compromiso aceptada por los empleados es el "deseo" de permanencia, que posee la mayor media con una diferencia considerable sobre el resto. Como hemos visto en el apartado 2.3. del capítulo 2, esta dimensión es la mejor, la que más beneficia a la organización y por lo tanto en nuestro caso a la Facultad.

En referencia a la segunda dimensión predominante en la Facultad, la de continuidad, hemos podido ver que los trabajadores perciben las consecuencias que les supone abandonar la organización por ello existe la "necesidad" de seguir en la Facultad. Pero este dato se debe relativizar ya que la media es inferior a la media general del compromiso organizacional. Por lo que la intención de abandono o cambio de centro aunque sí existe no es preocupante.

En cuanto al último tipo de compromiso, el normativo, que se caracteriza por el "deber" u "obligación" de permanencia. Hemos visto como el personal docente posee una obligación moderada para continuar trabajado en la Facultad.

Teniendo en cuenta otros criterios como el sexo y la edad hemos visto que en el caso de la edad, también hemos visto el predominio del compromiso afectivo seguido por el compromiso de continuidad y el normativo, los tres en un nivel medio. En el caso del compromiso afectivo hemos concluido que poseen un nivel alto 3 rangos de edad, a saber, de 31 a 35 años (mayor valor), de 36 a 40 años y más de 51 años. Lo que nos lleva a establecer que la edad no es un factor que determine el tipo de compromiso, ya que cabría esperar que cuánto mayor edad, mayor compromiso, pero como vemos en nuestro caso de estudio no se cumple, aunque las personas de mayor edad tienen un buen nivel de compromiso.

En cuanto a la variable sexo, también hemos observado que predomina el tipo afectivo, seguido por el de continuidad y el normativo. En el caso de los niveles de compromiso afectivo hemos visto que tanto hombres como mujeres tienen el mismo nivel, lo que nos lleva a concluir que el sexo en nuestro caso no influye en el compromiso. En el caso del compromiso organizacional general algunos estudios determinan que las mujeres en general tienen mayor compromiso que los hombres, pero en nuestro caso, es el hombre el que mayor nivel de compromiso posee.

Por último en cuanto a las variables relacionadas con el trabajo o la tarea hemos visto lo siguiente. En relación con la antigüedad en la organización hemos concluido que, en oposición a lo que cabría esperar, el mayor nivel de compromiso general lo

tienen los trabajadores que llevan entre 3 y 5 años en la universidad, seguidos por los de más de 11 años. Lo que también se repite en la dimensión afectiva y la normativa, pero cambia en la dimensión de continuidad donde los mayores niveles corresponden con los trabajadores que llevan en la organización entre 6 y 10 años. Por lo tanto, en nuestro análisis, la antigüedad parece no ser determinante a la hora de tener un mayor o menor nivel de compromiso.

En cuanto a la autonomía y la conciliación que integran, junto con la antigüedad y el tipo de contrato, las variables relacionadas con el trabajo están por encima de la media del compromiso. Por lo tanto, podemos decir que la organización trata de facilitar el trabajo de sus empleados. En cuanto al tipo de contrato como se expone en la parte teórica del trabajo (capítulo 2), las personas con una modalidad contractual indefinida tienen un mayor nivel de compromiso organizacional, así podemos concluir que la organización debe tender hacia estas modalidades contractuales.

Para finalizar con esta parte de las conclusiones, en cuanto a la variable relacionada con la organización como es el clima laboral, hemos observado que posee una media superior al compromiso, por lo cual podemos establecer que la facultad tiene en cuenta a sus trabajadores y su bienestar dentro de la misma.

BIBLIOGRAFÍA.

Bibliografía.

CHAI AVENATO, I. (2007): *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.* Ed. McGraw-Hil, México.

CHIAVENATO, I. (2009): *Gestión del talento.* Ed. McGraw Hill, México.

DAFT, R.L. y STEERS, R.M. (1997): *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos.* Ed. Limusa, México.

DE LA CALLE DURÁN, M.C. y ORTIZ de URBINA CRIADO, M. (2014): *Fundamentos de Recursos humanos.* Ed. Pearson, Madrid.

DE LA FUENTE SABATÉ, J.M., GARCÍA-TENORIO RONDA, J. ET AL. (1997): *Diseño organizativo de la empresa.* Ed. Civitas, Madrid.

DOLAN, S.L., VALLE CABRERA, R., JACKSON, S.E. ET AL. (2007): *Gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación.* Ed. McGrawHill, Madrid.

DOMÍNGUEZ AGUIRRE, L.R., RAMÍREZ CAMPOS, A.F. y GARCÍA MÉNDEZ, A. (20113): "El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional". *Revista nacional de administración*; 4,1:59-70

GÓMEZ-MEJÍA, L.R., BALKIN, D. y CARDY, R. (2016): Cómo responder al reto estratégico presente y futuro de los recursos humanos. En Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D. y Cardy, R. *Gestión de recursos humanos*, Ed. Pearson, Madrid. 8ª edición.

GONZÁLEZ, L. y ANTÓN, C. (1995): Dimensiones del compromiso organizacional. En L., González, A., De la Torre, y J., De Elena J. (Eds.): *Psicología del trabajo y de las organizaciones, gestión de recursos humanos y nuevas tecnologías.* Salamanca, Eudema (pág. 89-103).

IBORRA JUAN, M., DASÍ COSCOLLAR, A., DOLZ DOLZ, C. y FERRER ORTEGA, C. (2014): *Fundamentos de dirección de empresas.* Ed. Paraninfo, Madrid.

LORCA-SÁNCHEZ, B.N. (2010). *Tesis de licenciatura: Inestabilidad laboral y compromiso organizacional en profesionales de una clínica de salud privada.* Universidad de Mendoza, Argentina.

MCGREGOR, D. (1994): *El lado humano de las organizaciones.* Ed. McGrawHill, Colombia.

ROBBINS, S.P. (1999): *Comportamiento Organizacional.* Ed. Pearson, México.

ROBBINS, S.P. y JUDGE, T.A. (2013): *Comportamiento organizacional.* Ed. Pearson, México.

RUIZ de ALBA ROBLEDO, J.L. (2013): "El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno". *Revista de estudios empresariales. Segunda época, 1:67-86.*

SALANOVA, M. y SCHAUFELI, W. (2009): *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión.* Ed. Alianza, Madrid.

Webgrafía.

BAYONA, C., GOÑI, S. y MADORRAN, C. (2000). "Compromiso organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos". Universidad Pública de Navarra. Disponible en: https://www.researchgate.net/profile/Cristina_Bayona/publication/266454597_Compromiso_Organizacional_Implicaciones_para_la_gestion_estrategica_de_los_Recursos_Humanos/links/54b650b30cf2bd04be31fb00/Compromiso-Organizacional-Implicaciones-para-la-gestion-estrategica-de-los-Recursos-Humanos.pdf Consultado (28/02/2017)

CALIDAD PASCUAL. (s.f.). "Visión y misión". Disponible en: <http://www.calidadpascual.com/filosofia.html> Consultado (25/03/2017)

DAILEY, R. (2012). *Comportamiento organizacional.* Edimburgh business School. Disponible en: <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf> Consultado (28/02/2017)

FORBES. (s.f.). "Las 15 mejores empresas para trabajar en España". Disponible en: <http://www.forbes.es/actualizacion/2058/las-15-mejores-empresas-para-trabajar-en-espana/10> Consultado (15/04/2017)

FORTUNE. (2017). "100 best companies to work for". Disponible en: <http://beta.fortune.com/best-companies/ikea-holding-u-s-72> Consultado (14/04/2017)

FUNDACIÓN REPSOL. (s.f.). "Valores". Disponible en: <http://www.fundacionrepsol.com/es/la-fundacion/valores> Consultado (24/03/2017)

GALLARDO GALLARDO, E. y TRIADÓ IVERN, X.M. (2007). "Revisión de las aportaciones teóricas sobre el compromiso organizativo: ¿acaso importan las actitudes?" Universidad de Barcelona. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2517654> Consultado (16/03/2017)

GENERAL ELECTRIC. (s.f.). "Work and life". Disponible en: <http://www.geglobalresearch.com/> Consultado (24/03/2017)

GREATEST PLACE TO WORK. (2017). "Las 100 empresas mejores para trabajar en España 2017". Disponible en: <http://www.greatplacetowork.es/mejores-empresas/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-espana> Consultado (25/03/2017)

HONEST. (s.f.). "Our mission". Disponible en: <https://www.honesttea.com/about-us/our-mission/> Consultado (14/04/2017)

JUANEDA AYENSA, E. y GONZÁLEZ MENORCA, L. (2007). "Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo". Universidad de La Rioja. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234965> Consultado (3/03/2017)

MONTOYA, E. (2014). "Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center". Universidad peruana de ciencias aplicadas, Perú. Disponible en: <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/581494/1/TESIS+FINAL+Elizabeth+Montoya.pdf> (Consultado 22/02/2017)

NESTLE. (s.f.). "Misión, visión y valores". Disponible en: <http://www.empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/mision-vision-valores> Consultado (18/04/2017)

NORIEGA GÓMEZ, M.G. (2008). "La importancia del liderazgo en las organizaciones." Disponible en: http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/Guadalupe-Noriega-Universidad-Tecnologica-Mixteca_ELFFIL20140425_0008.pdf Consultado (25/03/2017)

THE WALT DISNEY COMPANY. (s.f.). "Our mission". Disponible en: <https://thewaltdisneycompany.com/about/#our-businesses> Consultado (25/03/2017)

WARBY PARKER. (s.f.). "Hisotory". Disponible en: <https://www.warbyparker.com/history> Consultado (20/03/2017)

Legislación.

PARLAMENTO EUROPEO. (2013): *Directiva 2013/34/UE del parlamento europeo y del consejo de 26 de junio de 2013 sobre los estados financieros anuales, los estados financieros consolidados y otros informes afines de ciertos tipos de empresas, por la que se modifica la directiva 2006/43/CE del parlamento europeo y del consejo y se derogan las directivas 78/660/CEE y 83/349/CEE del consejo.* Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013L0034&from=ES>

ANEXO.

Anexo I. Encuesta enviada para la realización de la parte práctica (Capítulo 3).

	Totalmente de acuerdo(7)	Muy de acuerdo (6)	De acuerdo (5)	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (4)	En desacuerdo (3)	Muy en desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
1. Sería feliz si trabajase el resto de mi vida en esta organización							
2. Realmente siento los problemas de mi organización como su fuera los míos propios.							
3. Esta organización confía mucho en mí.							
4. Me siento como "parte de una familia" en esta organización.							
5. Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi organización.							
6. Me siento "emocionalmente vinculado" con la organización							
7. Si yo no hubiera invertido tanto en esta organización, consideraría trabajar en otra parte.							
8. Si abandonaré esta organización pienso que tendría pocas alternativas.							
9. Permanecer en esta organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.							
10. Si deseara renunciar a la organización ahora, muchas cosas de mi vida se interrumpirían.							
11. Una de las consecuencias de abandonar esta organización sería la escasez de alternativas.							
12. Sería muy difícil abandonar esta organización actualmente, incluso si quisiera hacerlo.							
13. Aunque fuera beneficioso para mí, no siento que sea correcto abandonar la organización ahora.							
14. Me sentiría culpable si renunciara a la organización teniendo en cuenta lo que me ha dado.							
15. Esta organización merece mi lealtad.							

	Totalmente de acuerdo(7)	Muy de acuerdo (6)	De acuerdo (5)	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (4)	En desacuerdo (3)	Muy en desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
16. No renunciaría a mi organización porque me siento en deuda con la gente que en ella trabaja.							
17. Le debo mucho a esta organización.							
18. Me siento en la obligación de permanecer con mi jefe actual							
19. Me siento a gusto en la organización ya que es un buen lugar para desarrollar mi actividad profesional.							
20. Poseo los recursos necesarios para llevar a cabo mis tareas dentro de la organización.							
21. Mis opiniones se tienen en cuenta (a nivel de departamento).							
22. Mi trabajo me permite hacer cambios cuando considero conveniente.							
23. Tengo la capacidad de resolver los errores de forma inmediata							
24. En mi trabajo tengo total libertad a la hora de realizar el trabajo							
25. Mi organización me permite conciliar mi vida laboral con mi vida personal y familiar.							
26. Mi organización me facilita, dentro de sus posibilidades, poder conciliar mi vida personal y familiar con mi vida laboral.							
27. Desarrollo mi trabajo en su mayoría dentro de mi horario laboral por lo que puedo conciliar mi vida laboral y personal-familiar adecuadamente.							

MÁS VARIABLES:

01. Sexo.

- Masculino.
- Femenino.

02. Edad.

- 25-30.
- 31-35.
- 36-40.
- 41-45.
- 46-50.
- 51 en adelante

03. Tipo de contrato.

- Temporal.
- Indefinido.
- Otro.

04. Antigüedad en la organización.

- Menos de 2 años.
- De 3 a 5 años.
- De 6 años a 10 años.
- Más de 11 años.

Anexo II.**Mejores empresas para trabajar.**

La revista americana *Fortune*⁷ cada año elabora un ranking donde se enumeran las 100 mejores empresas para trabajar (*100 best companies to work for*). En el año 2017, la mejor empresa para trabajar fue Google como viene siendo habitual en los últimos años, otras empresas que también se encuentran en la lista son Wegmans Food Markets (puesto 2), Nvidia (puesto 39), Adobe systems (60), Ikea U.S. (72), entre otros. Hay que destacar que esta lista se limita solo al ámbito de Estados Unidos.

En el caso de España, la revista *Forbes* ha elaborado una lista de "las 15 mejores empresas para trabajar en España". Algunas de las empresas que aparecen en esta lista son *Microsoft* (puesto 1), *Admiral group (Balumba & Qualitas Auto)* (puesto 3), *Cisco* (puesto 4) o *Diageo* (puesto 6).

En la página web de la revista *greatest place to work* podemos acceder a diferentes listas que esta revista elabora. Nosotros nos vamos a centrar en España ya que es el lugar donde vivimos.

Tabla 19. Las mejores empresas para trabajar en España año 2017.

Número de trabajadores	Mejores empresas
Más de 1.000 trabajadores	Liberty seguros (1º), Lilly (2º), Grupo Addeco (3º), Mapfre (6º), Calidad Pascual (8º).
De 500 a 999.	Mars España (1º), AbbVie (2º), grupo DKV seguros (7º)
De 499 a 250.	Cisco (1º), American Express (3º), Admniral Seguros (6º)
De 249 a 100.	Mindipharma (1º), SAS Institute (3º), W.I. Gore y Asociados (7º)
De 99 a 50.	Visual SM (1º), Mead Johnson Nutrition (2º), Volaris (6º).

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de *greatest place to work* (2017).

⁷ Revista de negocios fundada en 1930 que publica bajo la editorial *Time Inc.* Los ranking que realiza, junto con los de *Forbes*, son empleados como referencia y comparación para las empresa. En el ámbito de recursos humanos destaca el ranking enunciado en el texto.

Tabla 20. Algunas de las mejores empresas para trabajar en 2016.

PUESTO	EMPRESA	LOGO
1°	Google	
2°	SAS Institute	
3°	W.I. Gore and Associates	
7°	Adecco	
14°	Cisco	
22°	Adobe	

Fuente: elaboración propia a partir de la revista de *greatest place to work*.