

**LA PERCEPCIÓN DE APOYO ORGANIZACIONAL COMO ANTECEDENTE DEL  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y LA RELACIÓN ENTRE AMBOS**

**Dra. María Elizabeth Ojeda Orta**  
Universidad Autónoma de Baja California

**Área temática:** c) Dirección y Organización.

**Palabras claves:** Compromiso organizacional, Compromiso afectivo, Compromiso de continuidad, Compromiso normativo, Percepción de Apoyo organizacional.

## LA PERCEPCIÓN DE APOYO ORGANIZACIONAL COMO ANTECEDENTE DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y LA RELACIÓN ENTRE AMBOS

### Resumen

Uno de los factores que afectan al desempeño del recurso humano son las actitudes, y dentro de estas, el comportamiento, mismo que se podría ver reflejado a través del grado de estima y pertenencia que el individuo siente hacia la organización.

Por lo anterior, se vuelve importante el presente estudio, ya que conoceremos el tipo y grado de compromiso organizacional y su relación con la percepción de apoyo organizacional de los docentes de una universidad pública, así como las aportaciones de diversos autores expertos en el tema, incluyendo resultados de diferentes estudios sobre ambos conceptos realizados en diferentes ámbitos.

# 1. INTRODUCCIÓN

Las competencias están relacionadas con una corriente humanista, apostarle al desarrollo de competencias sustentadas en la mejora de las personas sí está generando la diferencia en las empresas (Hernández, 2010). Lo anterior sirve para plantear el problema que suponemos existe en algunas organizaciones desde el nivel gerencial ya que muchos de ellos no saben siquiera si se sienten comprometidos con la organización o no saben que esto es un factor importante para la gestión de recursos humanos pues recordemos que no todos los gerentes o jefes de área son administradores de profesión.

En los últimos años se ha incrementado el estudio del compromiso organizacional, siendo ésta una de las actitudes más investigadas por los psicólogos dentro del comportamiento organizacional.

Son numerosas las perspectivas desde las cuales se ha abordado su estudio; desde su relación con prácticas y estilos de liderazgo, satisfacción con la comunicación, satisfacción laboral, ambiente organizacional, percepción de apoyo organizacional, e intención de permanencia, entre otras.

Aunque en el contexto internacional se pueden encontrar un sin número de estudios al respecto, su atención se ha enfocado en identificar los predictores del compromiso organizacional y no en el sentido de cómo generarlo (Mottaz, 1988).

Sin embargo en México es muy poca la investigación que se ha realizado en este campo, las pruebas aportadas por dichos estudios indican que la falta de compromiso puede reducir la eficacia y competitividad de la organización y dada su importancia, se pretende determinar el tipo y grado de compromiso organizacional de los docentes de las Facultades de Contaduría y Administración de la UABC, campus Tijuana, Ensenada y Mexicali, así como determinar si existe relación entre compromiso organizacional, percepción de apoyo organizacional, y algunas variables demográficas.

## 1.1 Objetivo General.

Analizar la relación entre compromiso organizacional y percepción de apoyo organizacional en docentes universitarios y variables demográficas seleccionadas.

### 1.1.1 Objetivos específicos.

- a) Identificar el grado de compromiso organizacional mostrado por los docentes.
- b) Identificar si el compromiso organizacional mostrado por los docentes es afectivo, de continuidad o normativo.
- c) Identificar el grado de apoyo organizacional percibido por los docentes.
- d) Determinar si el compromiso organizacional se relaciona con el apoyo organizacional percibido.
- e) Determinar si el compromiso organizacional se relaciona con variables demográficas tales como el género, la edad, el número de dependientes económicos, estado civil, antigüedad en la organización y salario.

## 1.2 Hipótesis

En la presente investigación se plantearon las siguientes hipótesis:

H1: Los docentes de la UABC se encuentran altamente comprometidos con la organización.

H2: Los docentes de la UABC muestran un compromiso afectivo alto.

H3: Los docentes perciben a la UABC como una organización que los apoya constantemente.

H4: El compromiso organizacional se relaciona con el apoyo organizacional percibido.

H5: El compromiso organizacional se relaciona con las variables edad, género, antigüedad en la organización, dependientes económicos, estado civil e ingreso.

## **2. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **2.1 Compromiso organizacional.**

El compromiso organizacional a través de los últimos años ha despertado el interés de investigadores, docentes y gerentes de recursos humanos, convirtiéndose en una de las variables más estudiadas por la psicología organizacional, esto debido a que en varias investigaciones se han obtenido resultados que demuestran que el compromiso con la organización juega un papel muy importante como predictor de la rotación y la puntualidad, aún más que la satisfacción laboral, resaltando el hecho de que los integrantes que poseen niveles altos de compromiso, son aquéllos que registran altos niveles de desempeño y productividad, y bajos índices de ausentismo.

Edel et al. (2007) mencionan cómo dentro de la propuesta de Meyer y Allen con respecto a la conceptualización del compromiso organizacional lo dividen en tres componentes: Afectivo (apego emocional), de continuidad (costos que el empleado relaciona con dejar la organización. Puede deberse a la pérdida de antigüedad para promoción o prestaciones) y normativo (sentimientos de obligación de los empleados para permanecer con la organización solo por deber); sosteniendo que la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

Asimismo, según Meyer y Allen (1990), los tres componentes antes mencionados, describen y representan la situación del componente actitudinal; es decir, los empleados pueden experimentar cada uno de estos estados psicológicos en mayor o menor medida. Algunos empleados, por ejemplo, pueden sentir la necesidad y la obligación de permanecer en la organización mas no el deseo; otros pueden no sentir la necesidad ni la obligación pero si el deseo. Por lo tanto el compromiso que siente cada persona, refleja el estado psicológico de ella.

El compromiso organizacional es un deseo de desarrollar y mantener a largo plazo relaciones de intercambio, deseo que se materializa en la realización de unas promesas implícitas y explícitas y de unos sacrificios en pro del beneficio económico y social de todas las partes que tienen algún interés en la relación (San Martín, 2006).

Barraza (2008) señala que adopta el enfoque conceptual-multidimensional que de acuerdo a Bayona, Madorrán y Goñi (2005), en el concepto de compromiso organizacional engloba diferentes aspectos relacionados al apego afectivo a la organización, con los costos percibidos por el trabajador que se asocian con el abandono de la organización y con la obligación de permanecer en la misma. Este enfoque conceptual-multidimensional toma tres perspectivas teóricas de forma simultánea por Mayer y Allen (1991): la perspectiva de intercambio, la perspectiva psicológica y la perspectiva de atribución.

#### **2.1.1 Contexto internacional del compromiso organizacional.**

Es importante destacar la importancia a nivel internacional que ha cobrado el concepto de compromiso organizacional en los investigadores enfocados a estudiar el comportamiento humano en las organizaciones, que si bien no es un tema nuevo, no había sido tomado como algo relevante para las mismas.

Se han encontrado varias investigaciones recientemente, realizadas en diversos países de Europa, Asia y Latinoamérica, así como en Estados Unidos y Australia entre otros, con características singulares y resultados muy diferentes, pero que pueden servir para tener un punto de comparación o como antecedente para la presente investigación.

En 2002 Varona lleva a cabo una investigación en Guatemala en tres organizaciones privadas, de las cuales dos de ellas eran católicas, un hospital y una escuela y la otra una fábrica de productos alimenticios. En total se encuestó una muestra de 307 personas. Se buscaba determinar cuál es la relación que existe entre la satisfacción con la comunicación y compromiso organizacional. Se encontró la existencia de una relación positiva y explícita entre la satisfacción con la comunicación y el nivel de compromiso organizacional de los empleados de las tres organizaciones. Los maestros estuvieron significativamente más satisfechos con la comunicación y más comprometidos con su organización que los empleados de las otras dos organizaciones y los supervisores estuvieron significativamente más satisfechos con las prácticas de comunicación que los subalternos.

En 2003 en Bolivia, Rocha, Mariana y Bõrh, muestran una investigación que se llevó a cabo en una empresa privada de servicios que cuenta con 160 trabajadores, de los cuales solo se tomaron 26 del área administrativa, ya que dicha investigación se enfocaría solamente al personal administrativo. Se tomaron en cuenta el compromiso organizacional con sus tres componentes: identificación, membrecía y lealtad y las variables socio demográficas: género, edad, y formación y organizacionales: cargo y antigüedad. Los resultados obtenidos en este estudio reflejan que más del 50% de las personas encuestadas presentan compromiso organizacional alto, mostrando un fuerte componente de identificación y lealtad. Sin embargo, los resultados de membrecía permiten inferir que el grupo encuestado aún está desarrollando este sentimiento de pertenencia.

Los resultados confirman que el compromiso organizacional es multidimensional. Los análisis exploratorios proveyeron evidencia de las tres formas de compromiso organizacional según Meyer y Allen, el afectivo y el de continuidad y normativo.

En 2005 Bayona, Goñi y Madorrán, llegaron a la conclusión de la inexistencia de correlación entre las variables utilizadas para medir el compromiso actitudinal y el compromiso de continuidad lo que permite afirmar que son dos conceptos diferentes que la organización puede utilizar en su política de gestión de Recursos Humanos; las variables relacionadas con el trabajo y el grupo son las que presentan valores más altos con el compromiso actitudinal. En cuanto a las variables individuales, son la edad y la antigüedad los factores que en otros trabajos parecen influir más en el compromiso. En este caso la edad sí resulta significativa, sin embargo no ocurre lo mismo con la antigüedad, lo que puede ser debido a que el análisis se ha realizado en una organización muy joven. Dicho estudio se realizó en una universidad pública española, la Universidad Pública de Navarra.

En 2006 en España, San Martín lleva a cabo un análisis de tres dimensiones del compromiso organizacional y la relación que pudiera existir entre ellas, es decir, de qué manera influye el compromiso afectivo en el compromiso normativo y en el temporal o de qué manera influye el compromiso normativo en el compromiso temporal. Este estudio se llevó a cabo con 285 trabajadores de España en Castilla y León y 101 de México en Monterrey en el período de 2004. Con los resultados obtenidos la autora propone un modelo que relaciona, por una parte, la confianza, la satisfacción y las normas relacionales, variables fundamentales en un enfoque relacional; y de otra parte, la dependencia, la incertidumbre y la percepción de oportunismo empresarial, variables características de las teorías contractuales, con el compromiso, variable principal también en un enfoque relacional.

En 2006, Alejandro Loli realizó un estudio con una muestra de 205 personas de un total de 20 facultades. Se encontró que existe una tendencia favorable de los trabajadores hacia el compromiso organizacional y en cuanto al análisis de los factores se encontró una correlación significativa y positiva entre satisfacción general con el trabajo y compromiso con el trabajo, compromiso afectivo, jerarquía del puesto y sentimiento de permanencia; en la relación entre el compromiso organizacional y el compromiso de conveniencia es muy significativa pero negativa; lo mismo ocurre entre el compromiso con el trabajo y el compromiso de conveniencia. Asimismo se encontró una asociación significativa y positiva entre el compromiso con el trabajo y el compromiso afectivo, sentimiento de permanencia y jerarquía del puesto.

En España, en 2007, Mañas, Salvador, Boada, González y Agulló, llevaron a cabo un estudio donde tomaron una muestra compuesta por 697 empleados de la administración pública española, procedentes de una misma entidad local, pertenecientes a 36 equipos de trabajo, entendiéndose por equipos de trabajo aquellos trabajadores que pertenecen a una misma unidad de trabajo.

Los datos indicaron que aunque cada variable incide en el compromiso, es la satisfacción laboral la que ocasiona un mayor impacto. Todo apunta a que los empleados decidirán comprometerse con la organización si se encuentran contentos en la misma. En este sentido, conviene que los trabajadores estén satisfechos en su puesto para que decidan implicarse en la institución.

### **2.1.2 Compromiso organizacional en México.**

Como se analizó anteriormente, existen varias investigaciones que se han llevado a cabo en diferentes partes del mundo, sin embargo, en la actualidad son pocos los antecedentes que se tienen en México acerca del compromiso organizacional en las organizaciones.

Fernando Arias en el 2000 investigó sobre qué factores pueden propiciar las organizaciones para aumentar el compromiso de su personal. La investigación se realizó con 177 empleados de una institución privada de beneficencia, y en la misma se sometió a prueba un modelo con base a ecuaciones estructurales.

Los resultados indican que el factor más importante para lograr el compromiso e incrementar la intención de permanencia es el apoyo organizacional; es decir, el hecho de que la organización brinde un soporte en caso de que los empleados necesiten ayuda ante emergencias, además se les considere como personas, etc.

En el 2001, Villalba realizó un estudio en tres empresas manufactureras localizadas en México y fueron encuestados 95 empleados a quienes se les aplicaron 3 cuestionarios.

Los resultados del estudio apoyan en gran medida la importancia del líder para generar actitudes positivas en sus subordinados. Se encontró un fuerte respaldo para la idea de que existe una relación positiva entre el empleo de las conductas del liderazgo y la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional de los empleados.

Arciniega, 2002 en su estudio llegó a la conclusión de que un colaborador que tiene un alto compromiso afectivo es aquel que percibe que conoce hacia dónde va su empresa y en qué medida su trabajo diario repercute en los objetivos organizacionales, tiene una percepción de un trabajo seguro y estable en el futuro, su empresa le faculta para tomar decisiones que repercuten sobre su trabajo diario y, además, siente que su trabajo le llena como persona. Este perfil del empleado mexicano que tiene bien puesta la camiseta lo obtuvo de una muestra de 982 empleados de distintos niveles organizacionales de más de 8 empresas del noreste de México, considerando como variables independientes a la comunicación, y otras variables actitudinales como la satisfacción con la compensación y con la estabilidad laboral.

Edel et al. (2007) hacen una relación del clima organizacional con algunas variables como la actitud, la motivación, el compromiso organizacional, comportamiento organizacional, etc. Esta investigación se llevó a cabo con 30 académicos de la Facultad de Pedagogía en la región de Xalapa de la Universidad Veracruzana de una población de

98; el resultado de la investigación arrojó datos importantes los cuales se describen en forma detallada para cada variable relacionada con el clima organizacional y muy específicamente como temas de interés para este trabajo, lo que son el compromiso organizacional y la motivación.

Duarte (2007) llevó a cabo una investigación cuyo objetivo fue identificar diferencias significativas en los resultados de las encuestas *Exprésate* en las 6 diferentes unidades de negocios que integran la compañía CEMEX a nivel nacional; todo esto para desarrollar estrategias de mejoras en estas regiones. Es interesante destacar como una empresa tan importante en el país invierte tantos recursos para analizar si existen deficiencias al aplicar un instrumento de compromiso

En 2009, Ojeda y Plazola mostraron los resultados de una investigación en la que se aplicó una encuesta a 54 estudiantes de maestría de una universidad pública cuyo objetivo es conocer el tipo de compromiso organizacional y si este se relaciona con la motivación.

Los resultados que arrojó ésta fueron:

- Que no existe asociación entre la motivación y el compromiso organizacional de los estudiantes.
- Que la motivación no se relaciona con ninguna de las dimensiones del compromiso organizacional.
- Que todas las dimensiones del compromiso organizacional se relacionan entre sí, sin embargo se determinó que la variable motivación y las variables demográficas no son predictoras del compromiso organizacional en ninguna de sus tres dimensiones.

Ojeda, Bernal y Ramírez (2009) llevaron a cabo una investigación en una Universidad pública con una población de 450 estudiantes de maestría de los que se tomó una muestra de 147. En esta investigación se pretendió determinar la relación que existe entre el compromiso organizacional y la relación que muestra con algunas variables demográficas. Las variables demográficas utilizadas fueron edad, género, estado civil, antigüedad en el puesto, número de dependientes económicos y nivel de ingresos. Los resultados arrojaron que las variables demográficas género, edad, e ingresos, se pueden considerar como predictoras o diferenciadoras del compromiso organizacional, ya que tienen influencia significativa sobre la variable dependiente.

## **2.2 Percepción de Apoyo Organizacional**

Son varias las investigaciones que han focalizado su atención y esfuerzo en el estudio de esta variable, específicamente en el contexto organizacional, principalmente como variable antecedente. De acuerdo a Eisenberger (1986), citado por Littlewood, H. (2000), la percepción de apoyo organizacional (PAO) es considerada como uno de los antecedentes inmediatos del compromiso organizacional y se entiende como la interpretación general de los empleados sobre el grado en que la organización valora las contribuciones del personal y se preocupa por su bienestar.

Esta variable afectiva, de acuerdo a la Teoría del Intercambio Social propone que los individuos se ven obligados a responder positivamente a un trato favorable proveniente de la organización.

Es decir, un alto nivel de (PAO) satisface la necesidad de los individuos, en cuanto a estima y pertenencia se refiere, y generar la expectativa de que un aumento en el esfuerzo a favor de la organización puede ser objeto de reconocimiento y recompensa. La teoría ha sido utilizada para describir la formación de la lealtad de los individuos hacia la organización. Los hallazgos de la literatura indican que las acciones benéficas realizadas por la organización a favor de sus empleados contribuyen a las relaciones positivas de intercambio y generan la obligación de responder de la misma manera a favor de la organización. (Eisenberger et al.,1986).

En base a lo anterior se formuló lo que el definió como Teoría de la Percepción de Apoyo Organizacional, a partir de la cual estableció, la importancia de identificar los factores determinantes de la percepción de apoyo brindado por la organización, entre los cuales incluye: las necesidades emocionales de los empleados, la lista de refuerzos efectivos para recompensarlos, las creencias globales de los mismos, concernientes a cómo la organización valora su contribución, la preocupación que tiene ésta sobre su bienestar, y como estos factores inciden en el mantenimiento del compromiso del empleado con su empresa, y en consecuencia, en la calidad de su desempeño.

Se enfatiza que la PAO, va a estar asociada con el intento de actuar de manera adecuada tanto con la empresa, como con los demás empleados, a fin de lograr una transacción óptima entre los mismos; dicha relación en buena medida va depender de que tanto crean o perciban los trabajadores que las acciones de la organización están dirigidas a lograr su bienestar, satisfaciendo sus necesidades tanto socio emocionales, como de recompensa, este hecho actuará como determinante del grado de obligación que el empleado tenga con la organización (Rhoades y Eisenberg, 2002).

En este sentido, la Teoría de Percepción de Apoyo Organizacional plantea, que el mismo también está fomentando por la tendencia de los trabajadores a otorgarle a la organización a la que pertenecen características humanas, como por ejemplo atribuirle la intención directa de recompensarlos por haber realizado un buen trabajo y valorar su esfuerzo para ello.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Participantes**

Para efectos de esta investigación, se consideró como universo a los 858 maestros afiliados a las Facultades de Contaduría y Administración de la UABC, campus Tijuana, Ensenada y Mexicali. Se trabajó con una muestra de 265 docentes de tiempo completo y asignatura, la selección de la muestra fue probabilística y se estratificó de la siguiente forma: Tijuana 86 docentes, Ensenada 89 docentes y Mexicali 90 docentes. Las variables demográficas que se analizaron en relación a la muestra tomada, tales como género, edad, estado civil, antigüedad en la organización y en el puesto, así como el nivel de ingresos brutos mensuales, mostraron las siguientes características:

Como se muestra en la tabla 9, se destaca que en cuanto a género se refiere, el 50.2 % pertenecen al género masculino y el 49.8% al género femenino. Se encontró que en su mayoría es una planta docente joven dado que el grueso de la muestra no es mayor de 40 años. El 36.2% se encuentra entre los 21 y 30 años de edad, seguido por un 33% entre los 31 y 40 años. En relación al estado civil, se puede observar que predominan los sujetos Solteros con un 60%, y el 40% restante se encuentran en la categoría de casados.

Con respecto a la antigüedad en la organización, se puede apreciar que es una planta relativamente nueva dado que el 50.1% tienen entre 1 y 5 años, el 19.6% entre 11 y 20 años y el 18.5% entre 6 y 10 años de antigüedad. Por lo que respecta a la antigüedad en el puesto, el 50.9 % tiene entre 1 y 5 años en su puesto actual, el 16.6 % entre 11 y 20 años, el 14% entre 6 y 10 años y el 13.6 % menos de un año. Por el nivel de ingresos, la muestra presenta que el 32.5% perciben entre \$4,001 y \$10,000, el 18.1% entre 10,001 y 16,000, el 17.4% entre 16,001 y 22,000 y sólo un 18.2% se encuentran entre las 3 categorías más altas de ingresos.

#### **3.2 Instrumento**

Se utilizó como método de recolección de datos el cuestionario, con un tiempo promedio de aplicación de 15 minutos, se utilizaron 2 escalas: la variable compromiso organizacional la cual se midió de forma global con la versión reducida desarrollada por Mowday, Steers y Porter (1979 y 1982), está integrada por 18 ítems y se divide en tres dimensiones, compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo.



El nivel de confiabilidad que presenta la versión aplicada en esta investigación es la siguiente:

- 0.81 para la escala de compromiso afectivo
- 0.79 para la escala de compromiso de continuidad
- 0.65 para la escala de compromiso normativo
- 0.81 para la escala global Apoyo Organizacional Percibido reducida, traducida y adaptada del Survey of Perceived Organizational Support. Conformada por 16.

### 3.3 Procedimiento

Con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos se realizó un estudio descriptivo-correlacional, de corte transversal con diseño no experimental. Primeramente se procedió a pedir autorización a los directores de cada campus para la aplicación del instrumento. La técnica utilizada para el acopio de información fue la administración del cuestionario, en forma individual. Los datos obtenidos de cada uno de los cuestionarios fueron transferidos y analizados mediante el Programa Estadístico SPSS 21.0, para tratar los datos, se utilizó la estadística descriptiva con la técnica de frecuencias e inferencial aplicando la Ji cuadrada.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Grado de Compromiso organizacional.

Como puede observarse en términos generales en la tabla 1 el mayor porcentaje de personas se ubica dentro de una categoría media de compromiso organizacional con un 49.81%, seguido de un compromiso bajo de 26.04% y un compromiso organizacional alto con un 24.15% de participantes.

**Tabla 1. Tipo y Grado de Compromiso Organizacional.**

	CATEGORÍAS			Total
	<=Q1 Bajo	>Q1 y <=Q3 Medio	>Q3 Alto	
<b>Compromiso Organizacional</b>	69 26.04%	132 <b>49.81%</b>	64 24.15%	265 100
<b>Compromiso Afectivo</b>	78 29.43%	121 <b>45.67%</b>	66 24.90%	265 100
<b>Compromiso de Continuidad</b>	72 27.17%	136 <b>51.32%</b>	57 21.51%	265 100
<b>Compromiso Normativo</b>	67 25.28	144 <b>54.34%</b>	54 20.38%	265 100
<b>Percepción de Apoyo Organizacional</b>	68 25.66%	132 <b>49.81%</b>	65 24.53%	265 100

Fuente: Elaboración propia.

### 4.2 Tipo de Compromiso organizacional

#### 4.2.1 Compromiso afectivo.

En la tabla 1 se muestra que el mayor porcentaje de personas se ubica en una categoría media de compromiso afectivo con un 45.67%, seguida de un compromiso afectivo bajo de 29.43% y un compromiso afectivo alto con un 24.90%.

#### 4.2.2 Compromiso de continuidad.

De acuerdo a la tabla 1 se observa que la mayoría de los sujetos se encuentran ubicados en la categoría media (51.32%), seguido de un bajo compromiso de continuidad (27.17%) y un compromiso alto solo en un 21.51% de los participantes.

#### **4.2.3 Compromiso normativo.**

Como se observa en la tabla 1 el mayor número de participantes se ubica en una categoría normal de compromiso normativo con un 54.34%, seguida de un compromiso normativo bajo de 25.28% y un compromiso alto de 20.38%.

De las tres dimensiones del compromiso organizacional en la que más participantes se ubicaron en la categoría alta fue en la dimensión de compromiso afectivo con un 24.90%, sin embargo, el compromiso predominante fue normativo, dado que el mayor número de participantes se encuentran ubicados en la categoría media con un 54.34%.

### **4.3 Compromiso organizacional y algunas variables demográficas**

#### **4.3.1 Compromiso organizacional y género**

Se encontró que el 27% de las mujeres se ubica en la categoría baja de compromiso organizacional, así mismo el 24% de los hombres; en cuanto al nivel medio de compromiso lo muestran el 47% de las mujeres y el 50% de los hombres; y finalmente en relación al nivel alto, tanto mujeres como hombres muestran un mayor compromiso en un 26%.

#### **4.3.2 Compromiso organizacional y edad**

En cuanto al nivel de compromiso organizacional con respecto a la edad, se encontró que el 29% de los que tienen entre 21 y 30 años de edad muestran un nivel bajo de compromiso organizacional, el 49% muestra un nivel medio de compromiso y por último los que se encuentran en la categoría más alta son el 22%. En cuanto a los que tienen entre 31 y 40 años de edad en relación al compromiso organizacional, el 24% muestran un bajo compromiso, el 34% un nivel medio de compromiso y el 42% un compromiso alto. De quienes tienen entre 41 y 50 años, el 26% muestra un bajo compromiso, el 59% un nivel medio y el 15% restante, muestran un compromiso organizacional alto. El 9% en aquellos que tienen entre 51 y 60 años muestran un nivel bajo de compromiso, el 67% un nivel medio y el 24% restante se encuentran en la categoría más alta de compromiso organizacional. Por último el 57% de los participantes que tienen entre 61 y 70 años de edad se encuentran en la categoría más alta de compromiso organizacional.

#### **4.3.3 Compromiso organizacional y estado civil**

Por lo que respecta al nivel de compromiso organizacional en cuanto al estado civil, se encontró que de los docentes solteros, el 35% se encuentran en el nivel bajo de compromiso, el 28% un nivel medio y el 26% un alto nivel. El 23% de los casados presentan un bajo compromiso organizacional, el 52% de estos se encuentran en un nivel medio de compromiso y el 25% un alto compromiso.

#### **4.3.4 Compromiso organizacional y dependientes económicos**

El nivel de compromiso organizacional que hay con respecto al número de dependientes económicos se encontró que el 26% de los que tienen entre 0 y 2 hijos tienen un nivel bajo de compromiso, el 48% de estos un nivel medio, y el 26% restante se encuentran un nivel alto de compromiso organizacional. Quienes tienen entre 3 y 5 hijos muestran un nivel bajo de compromiso en un 26%, el 51% de estos en un nivel medio y el 40% un alto nivel de compromiso. De quienes tienen entre 6 y 8 hijos, el 25% muestran un nivel bajo de compromiso organizacional, el 50% un nivel medio y el 25% un nivel alto.

#### **4.3.5 Compromiso organizacional y antigüedad en la organización**

En el análisis del nivel de compromiso organizacional en cuanto a la antigüedad en la organización se encontró que en aquellos que tienen menos de un año de antigüedad, hay un 35% con un nivel bajo de compromiso, un 39% de nivel medio y un 26% de alto compromiso organizacional. Con respecto a quienes tienen entre 1 y 5 años en la organización, el 27% de estos muestra un nivel bajo de compromiso, el 51% siente un medio nivel de compromiso y el 22% se muestran con un nivel alto de compromiso organizacional. El 14% de quienes tienen entre 6 y 10 años, sienten un bajo compromiso

organizacional, el 51% refleja un nivel medio de compromiso y el resto (35%) se encuentran en un nivel alto de compromiso.

En quienes tienen entre 11 y 20 años de antigüedad en la organización, el 31% muestra un nivel bajo de compromiso, el 50% un nivel medio y el restante 19% presenta un nivel alto de compromiso. En aquellos que tienen entre 21 y 30 años en la organización, el compromiso organizacional se muestra bajo para el 27%, medio para el 64% y alto para el 9%. Por último, De los docentes participantes con una antigüedad mayor a 30 años, el 50% presentan un compromiso organizacional medio, y los docentes participantes restantes, se ubican con un 50% en la categoría más alta de compromiso organizacional.

#### 4.3.6 Compromiso organizacional y antigüedad en el puesto

En cuanto a la antigüedad en el puesto, quienes tienen menos de un año, el 36% están en un nivel de compromiso bajo, el 45% en un nivel medio y el 19% de nivel alto. En aquellos que tienen entre 1 y 5 años, el 25% se muestran en un nivel bajo de compromiso, el 45% en un compromiso medio y el resto (30%) con un compromiso organizacional alto. El 8% de aquellos que tienen entre 6 y 10 años reflejan un nivel bajo de compromiso, el 22% con un nivel medio y el 7% con un alto compromiso organizacional.

En quienes tienen entre 11 y 20 años en el puesto, el 11% sienten un bajo compromiso, el 24% un nivel medio y el restante un 9% en un nivel alto. Finalmente en aquellos que tienen entre 21 y 30 años en el puesto, el 3% tienen un nivel bajo de compromiso organizacional y el 7% un nivel medio, y alto para el 9%. Por último, de los docentes participantes con una antigüedad en el puesto mayor a 30 años, el 50% presentan un compromiso organizacional medio, y los docentes participantes restantes, se ubican con un 50% en la categoría más alta de compromiso organizacional.

#### 4.3.7 Compromiso organizacional ingresos

En el nivel de ingresos de \$4,000 a \$10,000, el 42% siente un compromiso medio y el 21% un alto compromiso. En aquellos que ganan entre \$10,001 a \$16,000, el 34% sienten un bajo compromiso organizacional, el 47% un compromiso a nivel medio y el resto (19%) en un nivel alto de compromiso organizacional. En el nivel de \$16,001 a 22,000, el 39% opina que siente un bajo compromiso, con un compromiso a nivel medio están el 28% y el 33% con un compromiso algo. En quienes reciben un nivel de ingresos de entre \$28,001 y \$34,000, el 6% se siente compromiso medio. Entre los que ganan entre \$34,001 y \$40,000, el 10% siente un bajo compromiso, el 50% un compromiso medio y el resto (40%) un compromiso organizacional alto. Finalmente en el nivel de ingresos de más de \$40,000, el 50% con un compromiso medio y el 50% restante con un alto compromiso organizacional. De lo anterior se concluye que la mayoría de la muestra refleja un alto compromiso organizacional en todos los niveles.

### 4.4 Relación entre Compromiso organizacional y algunas variables demográficas

#### 4.4.1 Relación entre Compromiso organizacional- Género

Como puede observarse en la tabla 2, no hay una relación significativa entre el género y el compromiso organizacional con aproximadamente el 89% de confianza.

		COI			Total
		1.00	2.00	3.00	1.00
G	"femenino"	2	92	28	122
	"masculino"	10	101	32	143
Total		12	193	60	265

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4.2 Relación entre compromiso organizacional- edad

De acuerdo al análisis de los resultados mostrados en la tabla 3, no hay una relación significativa entre la edad y el compromiso organizacional con aproximadamente el 82% de confianza.

		COI			Total
		1	2	3	1
ER	1.00	5	72	19	96
	2.00	3	56	27	86
	3.00	3	45	6	54
	4.00	1	20	8	29
Total		12	193	60	265

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4.3 Relación entre Compromiso organizacional- Dependientes económicos

De acuerdo al análisis de los resultados, los cuales pueden observarse en la tabla 4, no hay una relación significativa entre número de dependientes económicos y el compromiso organizacional con aproximadamente el 65% de confianza.

		COI			Total
		1	2	3	1
DER	1.00	10	129	44	183
	2.00	2	64	16	82
Total		12	193	60	265

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4.4 Relación entre Compromiso organizacional- Estado civil

De acuerdo al análisis de los resultados no hay una relación significativa entre estado civil (1 solteros, 2 casados y 3 otros) y el compromiso organizacional, con aproximadamente el 49% de confianza.

		COI			Total
		1	2	3	1
ECR	1.00	6	77	29	112
	2.00	5	98	29	132
	3.00	1	18	2	21
Total		12	193	60	265

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4.5 Relación entre Compromiso organizacional- Antigüedad en la organización

De acuerdo al análisis de los resultados mostrados en la tabla 6, no hay una relación significativa entre la antigüedad en la organización y el compromiso organizacional, con aproximadamente el 73% de confianza.

		COI			Total
		1	2	3	1
AOR	1.00	3	21	7	31
	2.00	5	90	25	120
	3.00	3	29	17	49
	4.00	1	42	9	52
	5.00	0	11	2	13
Total		12	193	60	265

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4.6 Relación entre Compromiso organizacional- Ingresos

Como puede observarse en la tabla 7, de acuerdo al análisis de los resultados no hay una relación significativa entre el salario y el compromiso organizacional, con aproximadamente el 87% de confianza.

Tabla 7. Relación entre Compromiso organizacional- Ingresos.					
		COI			Total
		1	2	3	1
ING R	1.00	1	28	4	33
	2.00	7	64	15	86
	3.00	1	37	10	48
	4.00	3	29	14	46
	5.00	0	20	12	32
	6.00	0	15	5	20
Total		12	193	60	265

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.5 Grado de Apoyo organizacional percibido

La tabla 1 muestra en términos generales que el mayor porcentaje de personas se ubica dentro de una categoría media de apoyo organizacional percibido (49.91%), seguida de un 25.66% que se ubica en la categoría baja, y por último, encontrándose en la categoría alta, un 24.53%

#### 4.6 Relación entre Compromiso organizacional- Apoyo organizacional percibido

De acuerdo al análisis de los resultados que pueden observarse en la tabla 8, hay una relación significativa entre el compromiso organizacional percibido y el compromiso organizacional, con aproximadamente el 99.9% de confianza.

Tabla 8. Relación entre Compromiso organizacional- Apoyo organizacional percibido.					
		COR			Total
		1.00	2.00	3.00	1.00
AOPR	1.00	13	23	7	43
	2.00	11	47	59	117
	3.00	2	28	75	105
Total		26	98	141	265

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.7 Comparativo de correlaciones de los campus Tijuana, Ensenada y Mexicali

Tabla 9. Comparativo de correlaciones de los campus Tijuana, Ensenada y Mexicali

**COMPARATIVO DE CORRELACIONES**

		CO	CA	CC	CN	AOP	G	E	EC	DE	AO	AP	ING	
Kendall's tau_b	CO	Coeficiente de Correlación	1.000	.544**	.519**	.619**	.368**	-.061	.053	-.037	.013	.073	.036	.133**
	UABC													
			Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.228	.259	.451	.802	.120	.439
	N		265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265
CO-TIJ	CO	Coeficiente de Correlación	1.000**	.487	.630**	.619**	.358**	-.121	.139	.098	.043	.154*	.047	.047*
	TIJ													
			Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.179	.101	.271	.630	.065	.580
	N		86	86	86	86	86	86	85	86	86	86	86	86
CO-ENS	CO	Coeficiente de Correlación	1.000**	.538**	.638	.674**	.420**	.095	.149	.001	.192	.124	.093	.105**
	ENS													
			Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.280	.071	.991	.027	.130	.259
	N		89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89
CO-MEX	CO	Coeficiente de Correlación	1.000**	.509**	.539**	.593	.250**	-.057	.129**	-.099	.059	.001	.086*	.088
	MEX													
			Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.001	.517	.114	.241	.492	.164	.289
	N		90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
		Coeficiente de Correlación	**											

\*\* Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar en el campus Tijuana la existencia de una correlación positiva entre el compromiso organizacional y los tres componentes del compromiso, como lo son el CA (.487\*\*), CC (.630\*\*) y CN (.619\*\*). Así mismo, la correlación que tiene con respecto a al Apoyo Organizacional Percibido es de (.368\*\*). En lo que a las variables demográficas se refiere, con la única que presenta relación positiva pero muy leve (.154\*) al nivel de significancia de 0.05, es con antigüedad en la organización.

En el campus Ensenada aparece la existencia de una correlación positiva entre el compromiso organizacional y los tres componentes del compromiso, CA (.538\*\*), CC (.638\*\*) y CN (.674\*\*). Así mismo, la correlación que tiene con respecto a al Apoyo Organizacional Percibido es de (.420\*\*). En lo que a las variables demográficas se refiere, con la única que presenta relación positiva pero muy leve (.105\*) al nivel de significancia de 0.05, es ingresos.

A su vez en el campus Mexicali aparece la existencia de una correlación positiva entre el compromiso organizacional y los tres componentes del compromiso, CA (.509\*\*), CC (.539\*\*) y CN (.593\*\*). Así mismo, la correlación que tiene con respecto a al Apoyo Organizacional Percibido es de (.250\*\*). En lo que a las variables demográficas se refiere, con la única que presenta relación positiva pero muy leve (.129\*) al nivel de significancia de 0.05, es edad.

## 4.8 Contraste de los resultados con las hipótesis planteadas

### 4.8.1. Resultados relacionados con la primera hipótesis de investigación.

H1. *Los docentes de UABC se encuentran altamente comprometidos con la Organización.*

Derivado de los hallazgos en la investigación encontramos que en términos generales el mayor porcentaje de personas se ubica dentro de una categoría media de compromiso organizacional, por lo tanto, rechazamos la primera hipótesis. Tabla No. 1.

#### **4.8.2. Resultados relacionados con la segunda hipótesis de investigación.**

H2. *Los docentes de la UABC muestran un compromiso afectivo alto.*

Los datos de la Tabla 1 permiten confirmar la hipótesis dado que en la investigación encontramos que el componente del compromiso organizacional que presenta la media más alta es el compromiso afectivo, por lo tanto, aceptamos la segunda hipótesis.

#### **4.8.3. Resultados relacionados con la tercera hipótesis de investigación.**

H3. *Los docentes perciben a la UABC como una organización que los apoya constantemente.*

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación encontramos que el mayor porcentaje de personas se ubica dentro de una categoría media-alta de apoyo organizacional percibido, por lo tanto, se confirma la tercera hipótesis. Tabla 1.

#### **4.8.4. Resultados relacionados con la cuarta hipótesis de investigación.**

H4. *El compromiso organizacional se relaciona con el apoyo organizacional percibido.*

Como se observa en la Tabla 8 podemos afirmar que existe una correlación positiva y moderada-alta (.368\*\*) entre el compromiso organizacional y el apoyo organizacional percibido, por lo tanto, se acepta la cuarta hipótesis.

#### **4.8.5. Resultados relacionados con la quinta hipótesis de investigación.**

H5. *El compromiso organizacional se relaciona con las variables edad, género, antigüedad en la organización, dependientes económicos, estado civil e ingreso.*

La quinta hipótesis no se confirma ya que la relación de los índices obtenidos para la relación entre el compromiso organizacional y las variables demográficas edad, género, antigüedad en la organización, dependientes económicos y estado civil no resultó significativa. Con respecto a la variable ingresos, el compromiso organizacional muestra una relación positiva pero moderada (.133\*\*).

## **5. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La presente investigación aporta dos elementos a la discusión: a) en primer lugar, los docentes presentan un compromiso organizacional moderado-alto, asimismo, se reafirma la prevalencia de la dimensión normativa del compromiso organizacional entre los docentes, y b) en segundo lugar, se sigue presentando una relación poco clara y con alta

variabilidad entre la variable compromiso organizacional y las variables sociodemográficas, por lo que se hace necesario continuar la investigación al respecto.

Respecto al rol del apoyo organizacional en el entorno laboral, los docentes consideran que las acciones que realiza la organización enfocadas a su bienestar y valoración de su contribución a las metas son satisfactorias y aumentan la satisfacción con el trabajo y la intención de permanencia. Por un lado, el apoyo de la organización contribuye a que el trabajador se considere una parte importante de la empresa, favorece que se sienta con mejor estado de ánimo y perciba su trabajo como una actividad más agradable lo que resulta en beneficio para su desempeño laboral.

## **CONCLUSIONES**

En función de los resultados obtenidos se derivan las siguientes conclusiones:

- a) Un importante porcentaje (73.96%) de los docentes se encuentra en las categorías media y alta del compromiso organizacional, indicando que tienen una actitud favorable hacia él, lo que muestra que existe un comportamiento comprometido con su organización. Sin embargo, hay un porcentaje de docentes a los que hay que prestar atención dado que su compromiso con la organización es bajo. (26.04%).
- b) La dimensión del compromiso organizacional que se manifiesta con mayor fuerza en los docentes de la UABC es el normativo, mientras que la que se manifiesta con menor intensidad es el afectivo.
- c) En términos generales el 74.34% de los docentes se ubica dentro de las categorías media y alta en lo que respecta a la variable apoyo organizacional percibido, lo que indica que los docentes perciben a la UABC como una organización que los apoya constantemente. Es decir, desde la perspectiva de intercambio, todo trabajador proporciona lealtad y compromiso a cambio de aspectos tales como salarios, prestaciones, así como reconocimiento, respeto y apoyo.
- d) En cuanto a la relación con el Apoyo organizacional percibido y Compromiso organizacional, se encontró que la relación obtenida fue positiva y significativa, explicándose ello como que, a un elevado nivel de Apoyo organizacional percibido por los docentes, el compromiso organizacional también lo será.
- e) Respecto a la relación del compromiso organizacional con algunas variables demográficas (género, edad, dependientes económicos, estado civil y antigüedad) se puede decir que no presentan relación significativa, lo que indica que no se consideran un elemento diferenciador cuando se trata del compromiso organizacional, por lo que se recomienda seguir investigando al respecto.

## **RECOMENDACIONES**

En general las relaciones docente-organización deben verse como un todo, ya que el impacto positivo y/o negativo que los componentes de la organización tiene será directamente proporcional para el éxito o fracaso de la organización. La satisfacción que éste tenga hacia su trabajo seguirá siendo una pauta que las organizaciones puedan considerar para identificar el estado de bienestar o malestar de cada trabajador.

Cuando un trabajador tiene un fuerte compromiso organizacional, y este tiende a fortalecerse con el paso del tiempo, y la organización se beneficia; ya que, entre mayor compromiso existe por parte de los trabajadores, existirá un menor índice de rotación de personal y de ausentismo, así como un mejor desempeño en toda acción realizada.

Las estrategias propuestas para incrementar el compromiso organizacional como enfoque tridimensional, son las siguientes:



- Incrementar la comunicación de expectativas organizacionales que generen sentimientos de obligación.
- Políticas organizacionales y de recursos humanos que se preocupen por el mantenimiento y desarrollo del capital humano.
- Paquetes de sueldos y prestaciones percibidos como justos, con igualdad de oportunidad tanto para maestros de tiempo completo como de asignatura
- Relaciones basadas en confianza y equidad y en general acciones que procuren una satisfactoria calidad de vida en el trabajo.

En cuanto al apoyo organizacional percibido, los análisis indican una relación moderada, positiva y significativa entre ésta con el CO, compromiso afectivo (CA), y el compromiso normativo (CN) por tanto, se esperaría que quienes perciben apoyo por parte de su institución se sentirán satisfechos y bien psicológicamente. Estos resultados concuerdan con lo señalado por algunas investigaciones, en donde se considera que a mayor percepción de apoyo organizacional, mayor es la tendencia a juzgar el trabajo más favorablemente y a manifestar un estado de ánimo más positivo.

## **RECOMENDACIONES PARA FUTUROS ESTUDIOS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

- En primer lugar se recomienda realizar una réplica de este estudio tomando en cuenta una muestra masiva, se sugiere tomar como universo a todos los trabajadores, docentes de asignatura y tiempo completo, así como a directivos de la UABC.
- Considerar que los resultados aportarían mayor conocimiento si se incorporan varios predictores tales como motivación, compromiso laboral y compromiso profesional mismos que tomarían el papel de variables independientes.
- La idea de realizar un estudio de corte cualitativo en donde los sujetos interactúen con el investigador y mediante entrevistas estructuradas y semiestructuradas, en donde los sujetos de estudio se expresen libremente. Para este caso se sugiere una muestra limitada, los resultados serían bastante interesantes dado que no estarían encasillados en un cuestionario que los limita a contestar ciertas preguntas con calificaciones preestablecidas.

## **6. REFERENCIAS**

- 
- Allen, N. J. y Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

- Allen, N. J. y Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*. Academic Press, 49, 252-276.
- Arciniega, L. & González L. (2002). Compromiso organizacional en México: ¿Qué es lo que hace que la gente se ponga la camiseta? *México: Trillas*. Disponible en: <http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/ArticuloLuisArciniegaCOMPROMISOORGANIZACIONAL.pdf>
- Arciniega, L. & González L. (2004). What is the Influence of Work Values Relative to Other Variables in the Development of Organizational Commitment? Disponible en: [http://administracion.itam.mx/workingpapers/Arciniega\\_y\\_Gonzalez\\_2004.pdf](http://administracion.itam.mx/workingpapers/Arciniega_y_Gonzalez_2004.pdf)
- Arias, F. (2000). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. Disponible en: <http://www.joseacontreras.net/rechum/CompromisoPersonal.htm>
- Barraza, A. (2008). Compromiso organizacional de los docentes: un estudio exploratorio. *Avances en supervisión educativa*. Disponible en: [http://adide.org/revista/index.php?option=com\\_content&task=view&id=267&Itemid=63](http://adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=267&Itemid=63).
- Bayona C., Goñi, S. & Madorrán, C. (2005). *Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos*. Disponible en: <http://www.unavarra.es/organiza/gempresa/wkpaper/dt33-99.pdf>
- Betanzos, N y Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de psicología*, vol. 23, nº 2 (diciembre), 207-215. Disponible en: [http://www.um.es/analesps/v23/v23\\_2/05-23\\_2.pdf](http://www.um.es/analesps/v23/v23_2/05-23_2.pdf)
- Duarte, G. (2007). Discriminación de diferencias significativas entre las seis regiones que integran CEMEX-MÉXICO al aplicar un instrumento de compromiso para desarrollar estrategias de mejoras en estas regiones. Disponible en: <http://www.colpamex.org/Tesis/GDdC.pdf>
- Edel, R.; García, A. & Casiano, R. (2007). Clima y compromiso organizacional, < riqueza, producción práctico. Edición electrónica gratuita. Disponible en: [www.eumed.net/libros/2007c/340/](http://www.eumed.net/libros/2007c/340/).
- Eisenberger, R., Vandenberghe S., Vandenberghe, C. & Sucharski, I. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and an employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573. Disponible en: [http://eisenberger.psych.udel.edu/files/20\\_Perceived\\_Organizational\\_Support\\_and\\_Employee\\_Diligence.pdf](http://eisenberger.psych.udel.edu/files/20_Perceived_Organizational_Support_and_Employee_Diligence.pdf)
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Goulder H P. Dimensions of organizational commitment. *Adm Sci Q* 1960; 4: 468-90. Disponible en: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2390769?uid=373300801&uid=3738664&uid=2&uid=3&uid=17922472&uid=67&uid=62&sid=21105257112443>.
- Hernández, L. (2010). La importancia de la gestión en los recursos humanos en la organización global. Mexico. Disponible en: <http://www.google.com.mx/search?hl=es&q=organizacion+global&meta=&aq=f&oq=>
- Lagosmarsino, R. (2008, Julio). Compromiso organizacional. Publicado en *Sócrates, investigaciones y publicaciones del IEEM*. Disponible en: [http://socrates.ieem.edu.uy/articulos/archivos/137\\_compromiso\\_org.pdf](http://socrates.ieem.edu.uy/articulos/archivos/137_compromiso_org.pdf)
- Littlewood, H. (2000). Compromiso organizacional: Un estudio comparativo entre seis universidades. *Investigación al día*. Disponible en: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n6/investigacion/hlittlewood.html>
- Loli, A. (2006). Compromiso organizacional de los trabajadores de una universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas. Disponible en: [http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1609-74752006000100004&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1609-74752006000100004&lng=pt&nrm=iso)

- Loli, A. (2007). Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública. Disponible en: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol10\\_n2/a06.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol10_n2/a06.pdf)
- Lupercio R. & Ornelas C. (2007). Relación entre dos Posibles Antecedentes del Desempeño de los Empleados: Desarrollo
- Mañas, M.; Salvador C.; Boada, J.; González, E. & Agulló, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*. Disponible en: <http://www.psicothema.com/pdf/3376.pdf>
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace. Theory, research and application*. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, California.
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. & Allen, N. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Psychology* (1990), 63, 1-18.
- Mottaz, C. (1988). Determinants of Organizational Commitment. *Human Relations*, Vol. 41, N° 6, pág. 467-482.
- Mowday, R., Steers, R & Porter, L. (1979). The measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, N° 14, p. 224-247.
- Ojeda, E.; Bernal, B. & Ramírez, C. (2009). Identificación con los objetivos organizacionales y su relación con algunas variables demográficas. México: *Congreso de investigación AcademiaJournals.com*, Vol. III Educación C, pp. 9-13. Publicado en: <http://congreso.academiajournals.com/downloads/Volumen%20III%20Educacion%20C.pdf>
- Ojeda, E. & Plazola, T. (2009). *Relación entre la motivación y el compromiso individual hacia la organización*. México: Academia Journals, Universidad Veracruzana, Vol. III, Educación B, pp. 76-80. Publicado en: <http://congreso.academiajournals.com/downloads/Volumen%202%20CINCA%20D%20-%20P.pdf>
- Rocha M. & Bohrt, M. (2003). Tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación, membrecía y lealtad. Vol.2 No. 1 2003. Disponible en: [http://www.ucb.edu.bo/Publicaciones/Ajayu/volumen%202.1/TRES%20DIMENSIONES%20DEL%20COMPROMISO\(Articulo%20Completo\).htm](http://www.ucb.edu.bo/Publicaciones/Ajayu/volumen%202.1/TRES%20DIMENSIONES%20DEL%20COMPROMISO(Articulo%20Completo).htm)
- San Martín, S. (2006). Una comparación del compromiso organizacional del trabajador español y el trabajador mexicano. Consultado el 13 de Agosto del 2008. Disponible en: [http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2006\\_cp/Materiali/Paper/Fr/SanMartinGutierrez.pdf](http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2006_cp/Materiali/Paper/Fr/SanMartinGutierrez.pdf)
- Varona, M. F. (1993) Conceptualización y supervisión de la comunicación y el compromiso organizacional. *Diálogos de la Comunicación*, 35, 68-77. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231317045002.pdf>
- Varona, F. (2002). Conceptualization and Management of Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations. *American Communication Journal*. Vol. 5, I. 3, Spring 2002. Disponible en: <http://www.acjournal.org/holdings/vol5/iss3/articles/concept.pdf>
- Varona, F. (2002). *Comunicación y compromiso organizacional*. Comunicación interna No. 45 Madrid. Disponible en: [http://www.sjsu.edu/faculty/fvarona/CyComp\\_Guat\\_ADECIN1995.pdf](http://www.sjsu.edu/faculty/fvarona/CyComp_Guat_ADECIN1995.pdf)
- Villalba, O. (2001). Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo. REDALYC. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=71602602>
-