



## Implicaciones del compromiso organizacional en la gestión del talento humano

Milena Aldana\*  
Luidys Díaz\*\*

### Resumen

El objetivo del presente artículo se centra en analizar las implicaciones del compromiso organizacional y la gestión del talento humano. Se fundamenta en las teorías de Alles (2007), Chiavenato (2008), Robbins (2004), entre otros. La metodología es descriptiva, de campo con un diseño no experimental y transversal. La población estuvo representada por directivos y docentes de las universidades privadas del municipio Maracaibo, del estado Zulia. Los resultados de la investigación evidenciaron que los indicadores de los factores y actitud hacia el compromiso organizacional se propician de manera moderada en las instituciones estudiadas. Se concluye que es necesario generar información para el diseño de políticas y estrategias gerenciales en la gestión del talento humano, con el consiguiente fomento del compromiso para poder afianzar y consolidar los nexos existentes con la organización.

**Palabras clave:** Compromiso organizacional, gestión, talento humano.

\* Magíster en Gerencia Educativa (URU). Licenciada en Comunicación Social, mención: Desarrollo Comunal (UNICA). Directora de Desarrollo Estudiantil (UJGH). Catorce años dentro del ámbito educativo en el nivel superior. Correo electrónico: maldana@ujgh.edu.ve

\*\* Magíster en Gerencia Financiera. Licenciada en Administración de Empresas. Docente de pre y postgrado (LUZ-COL). Docente y Coordinadora del Comité de Trabajo de Grado (FACES-UJGH). Veinte años de experiencia en el ámbito educativo empresarial y universitario. Correo electrónico: luidys.diaz@ujgh.edu.ve

## *Implications for Organizational Commitment in Human Talent Management*

### **Abstract**

The objective of this article centers on analyzing the implications of organizational commitment and human talent management. It is based on the theories of Alles (2007), Chiavenato (2008) and Robbins (2004), among others. The methodology is descriptive, with a non-experimental, cross-sectional field design. The population was represented by directors and teachers at private universities in the Maracaibo Municipality, State of Zulia. Research results showed that indicators for the factors and attitudes toward organizational commitment are fostered in a moderate manner in the institutions under study. Conclusions are that information should be generated for the design of managerial policies and strategies for human talent management, with the consequent fomenting of commitment to be able to secure and consolidate the links existing with the organization.

**Keywords:** Organizational commitment, management, human talent.

### **Introducción**

El reto actual en las organizaciones se fundamenta en establecer herramientas adecuadas, mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos e integrarse a la empresa para obtener beneficios sostenibles y duraderos en el tiempo. Además, representa un mecanismo para analizar la identificación con dichos objetivos, así como la lealtad y vinculación de los empleados con su lugar de trabajo. Por ello, las empresas procuran desarrollar condiciones que faciliten la satisfacción de las necesidades del talento humano para que alcance sus propósitos individuales, generando de esta manera un mayor involucramiento con la organización.

En este sentido, el compromiso organizacional se relaciona con el aspecto motivacional del individuo, pues evidencia el deseo de realizar esfuerzos por lograr los objetivos de la empresa, razón para comenzar a considerar al talento humano como el capital más importante; su administración representa una tarea decisiva en el sector empresarial, al considerar que los cambios continuos y evolutivos influyen notoriamente en las acciones. Al mismo tiempo, este enfoque conlleva a un estilo de gestión en el trabajo

algo diferente, siempre y cuando la meta sea innovar y adaptarse a los cambios trascendentales, en los cuales quizás la principal vía para conquistarlos con efectividad es a través de la gestión del talento humano, pues éste permite adaptar al hombre tanto a las nuevas tecnologías como al desarrollo científico.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se plantea como objetivo del presente artículo: analizar las implicaciones entre el compromiso organizacional y la gestión del talento humano, como modelo de las conductas. Se fundamenta en aspectos conceptuales asociados con las variables en estudio; haciendo énfasis en lo concerniente a los factores del compromiso organizacional, así como también a los modelos de gestión del talento humano. Asimismo, se muestran los resultados de la investigación, para finalmente exponer las conclusiones.

## **1. Fundamentación teórica**

### **1.1. Compromiso organizacional**

El compromiso organizacional, según Robbins (2004), es un proceso psicológico donde el individuo se identifica con una organización y sus metas para seguir formando parte de ellas, hasta sentir las como suyas, involucrándose activamente, dirigiendo sus esfuerzos en beneficio de la organización y estimulando el deseo de permanencia dentro de ésta. En este sentido, el autor suscribe dos niveles integradores del compromiso organizacional, enfocándose en factores como la misión y visión, aceptación de los objetivos e involucramiento.

Por otra parte, Meyer y Allen, citado por Gil y Alcover (2007), señalan el compromiso como un estado psicológico, abordándolo en base a tres perspectivas, a saber: (a) Afectivo o actitudinal, referido a la identificación con los objetivos y valores organizacionales; (b) Calculativo o de continuidad, vinculado al conocimiento del coste que significa dejar la organización; (c) Normativo, asociado con la lealtad del individuo hacia la organización; puntualizando que una persona comprometida debe poseer un receptor de tal afecto, el cual viene a ser la empresa, no con la estructura física o un mobiliario en particular, sino más bien con los aspectos integradores de la visión, misión y objetivos, permitiendo con ello la obtención de una organización más humana.

En el orden de las ideas anteriores, el compromiso organizacional significa mutualidad de intereses, sinergia de esfuerzos,

pero también distribución equitativa de las ganancias y responsabilidades. De esta forma, el trabajo se convierte en el nexo que une al individuo con la organización y ambos deben sumar sus potencialidades, a fin de alcanzar las metas planteadas.

Con referencia a lo anterior, Chiavenato (2008) destaca la importancia del recurso humano dentro de la organización, por ser éste el activo más importante, el elemento vital del proceso productivo, siendo el único factor con inteligencia y creatividad, que al permitirle desarrollarse y orientarlo de forma pertinente, es capaz de perfeccionar los métodos, procesos y diseños utilizados; a la vez, generar innovaciones tecnológicas en las diferentes áreas de la empresa.

Significa entonces que las organizaciones procurarán desarrollar condiciones que faciliten la satisfacción de las necesidades de los empleados o talento humano, lo cual permitirá alcanzarse sus objetivos individuales, generando así un mayor involucramiento e identificación con la empresa. Por ello, el compromiso organizacional se relaciona con el aspecto motivacional del individuo dentro de la entidad donde labora, evidenciando el deseo de realizar esfuerzos mancomunados por lograr los objetivos planteados.

Por consiguiente, el compromiso organizacional probablemente es un mejor predictor de desempeño y contribución del capital humano, pues es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, que a la satisfacción en el puesto. En ese mismo sentido, Robbins (2004) plantea: un empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella, teniendo una participación elevada, al sentirse identificado con lo que hace. Por ende, un empleado puede estar insatisfecho con el trabajo ejecutado, considerarlo una situación temporal y no sentirse insatisfecho con la organización como un todo, pero cuando la insatisfacción se extiende a la empresa, es más probable que los individuos consideren renunciar.

De igual manera, Hellriegel y Slocum (2004), opinan que el compromiso consiste en la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Un fuerte compromiso se caracteriza por tener el apoyo y aceptación de las metas y valores de la empresa, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la misma y el deseo de mantenerse dentro de ésta. Este tipo de compromiso va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de los objetivos. Es una actitud hacia el trabajo más amplia que la satisfacción, porque se

aplica a toda la organización y no sólo al trabajo. Comúnmente, se entiende como más estable que la satisfacción, pues es poco probable que los acontecimientos cotidianos lo cambien.

De igual modo, las experiencias en el trabajo continúan influyendo en el compromiso, con la participación de muchos factores que conducen a la satisfacción, para que éste surja o no: remuneración, relación con los supervisores y compañeros, condiciones de oportunidades de ascenso, entre otras. De esta manera, estos aspectos fortalecen a las personas y generan vínculos más fuertes con la organización; asimismo, la antigüedad en el trabajo brinda ventajas orientadas a crear actitudes positivas y generar que otras oportunidades en el mercado de trabajo disminuyan con el tiempo, provocando que los trabajadores se vinculen con más fuerza al empleo actual.

Cabe destacar que existen los siguientes factores que determinan el compromiso organizacional: a) Identificación con los objetivos y valores de la empresa; b) Deseo de contribuir para que la corporación alcance sus metas y objetivos; c) Deseo de ser parte de la organización. Dentro de esta perspectiva, el compromiso se define como el grado de identificación y entrega que el individuo experimenta en relación con la entidad de la cual forma parte.

## **1.2. Factores del compromiso organizacional**

Cuando se considera el compromiso organizacional, éste se analiza a partir de las opiniones de Davis y Newstrom (2007), entre otros, quienes en sus distintos trabajos de investigación sustentan que establece la relación existente entre el empleado y la organización, a fin de propiciar un mayor involucramiento e interés por permanecer en ella; a la vez favorece una relación positiva en la motivación individual y una correlación negativa con respecto al deseo de abandonar la empresa, por lo cual se le ha considerado como un buen indicador para evitar la rotación del personal.

A continuación se describen cada uno los factores del compromiso organizacional:

### **\* Identificación**

La búsqueda de identidad, su crisis y pérdida constituyen un centro de preocupación e investigación actual. En este sentido, el individuo, grupo y asociaciones tradicionales o industriales aspiran a coincidir nuevamente con su propio ser. Es así como este tema afecta a todas las sociedades y a casi la totalidad de disciplinas, pues la identidad es como el sello de la personalidad. Por

tanto, se puede afirmar que este factor está relacionado con la historia de vida, influida por el concepto de mundo que se maneja y predomina en la época y lugar en donde se vive. En consecuencia, hay en esta noción un cruce: individuo, grupo y sociedad, por un lado, y de la historia personal con la historia social, por otro.

En efecto, la identidad distingue el colectivo de otros. Así como la identidad individual diferencia a la individualidad de otras, la colectiva es a la vez común y desigual, según el contexto; por ende cambia y supone alteridad. Por ello, no se puede reconocer una identidad, si a la vez no se reconoce una alteridad que se presenta como su antagonista. Por ejemplo, para ciertos individuos, alguien puede ser culto y, para otros, ignorante o mediocre.

Según se ha visto, estos antagonismos crean conflictos con los demás, pero también consigo mismos. Si el otro no confirma la identidad, se transforma en una amenaza y es frecuente que se intente evitar el contacto con aquellos que amenazan o ponen en riesgo la identidad, autoimagen y autoestima. En este contexto, puede recordarse la teoría de la jerarquización de las necesidades humanas de Maslow, quien plantea lo referente a la necesidad de afiliación, pues implica ser parte de algo, es decir, sentirse reconocido.

En este sentido, Robbins (2004) define la identificación como la implicación psicológica, emocional y conceptual de las personas; también es considerada la aceptación de los valores y objetivos organizacionales, a fin de obtener las metas establecidas por la empresa y compartir la responsabilidad de éstas, generando mejoras en los resultados laborales, mediante el cambio y la adhesión a metas personales, estimuladoras de un mejor desempeño.

De igual forma, el autor citado menciona que la comprensión y adherencia de la misión y visión de la organización es otro elemento de la identificación, siendo un término enfocado al propio conocimiento del significado de la institución y lo que se espera de ésta a futuro, apegándose a los parámetros y desempeñando una labor óptima dirigida al cumplimiento de éstos.

Cabe destacar que cada integrante debe estar identificado y comprometido con la labor realizada para poder alcanzar los objetivos de la empresa. Al conformar la identidad, se establece un centro de gravedad en torno a sí mismo, el cual implica que más allá de los cambios internos y externos, así como de los nuevos conocimientos y saberes que una persona incorpora, existe un yo relativamente unificado, es decir, el sujeto construye en casi dos décadas de existencia una posición básica de ser en el mundo.

Entonces, cada una de las personas tiene determinados tipos de necesidades, impulsos, motivaciones a satisfacer para sentirse básicamente feliz y realizada a la vez.

Por su parte, Davis y Newstrom (2007) definen la identificación como la dedicación tanto mental como emocional de una persona a contribuir en el proceso de la toma de decisiones, asumiendo para ello la responsabilidad que le corresponde, mediante el conocimiento preciso de la misión y visión de la organización, así como la adherencia a éstas. Asimismo, se puede afirmar que la identidad está en constante proceso de transformación, lo cual implica la aseveración de rasgos específicos, pero también de diferencias y analogías con los otros.

#### **\* Deseo de involucramiento**

La mayoría de los individuos involucrados expresa permanentemente el deseo de un cambio, reestructuración de los procesos, transformación de paradigmas y es tan impetuoso en su disertación, que motiva a otros a manifestarse de igual modo. Al final, todos exigen la necesidad del cambio, algunos son elegidos como representantes del grupo. Ante ello, se supondría que se podría contar con un destacado número de personas para trabajar en el mejoramiento de esos procesos; sin embargo, la realidad demuestra que no es así, puesto que son siempre los mismos quienes trabajan desapercibida y constantemente sin recibir halagos o con el propósito de figurar.

Con referencia a lo anterior, Alles (2007) plantea que el involucramiento de los empleados se relaciona con el enriquecimiento de las tareas de cada colaborador e incremento de su participación en las decisiones, hechos, estructura, lugar y momento donde las cosas suceden. En todos estos casos, se produce mayor comunicación e intervención en el cumplimiento de los objetivos de la organización; una forma de hacerlo de manera eficaz, es a través de la metodología de fijación de metas. No obstante, un empleado con un fuerte deseo de involucramiento, pero sin competencias adecuadas para el puesto que ocupa, igualmente puede tener un ejercicio profesional no satisfactorio para la empresa.

De igual manera, otro indicador sobre el involucramiento de los empleados es el resultado de sus evaluaciones de desempeño. En efecto, aquellos individuos que se sientan involucrados, evidenciarán una mejor práctica laboral, teniendo grandes necesidades de crecimiento y disfrute de la toma de decisiones, gene-

rando así personas puntuales, dispuestas a trabajar largas jornadas y a esforzarse por alcanzar un alto nivel de desempeño.

De esta manera, Alles (2007) concluye que el involucramiento en el trabajo es el grado en que los empleados se sumergen en sus tareas, invirtiendo tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de su existencia. Por ello, la importancia de involucrar al individuo al ámbito laboral, en lo cual los resultados generados son los deseados por las organizaciones.

Sin embargo, Robbins (2004) afirma que el involucramiento del empleado con su organización constituye la segunda fase del proceso de compromiso organizacional, que requiere de la participación activa del empleado en lo referido a la toma de decisiones importantes dentro de la empresa, mediante el sentido de obligación y lealtad del empleado.

De este modo, se definen elementos que integran esta dimensión como: a) dirigir esfuerzos en beneficio de la organización: conjunto de estrategias y actividades del empleado implementadas en pro del fortalecimiento de la empresa, en cuanto a producción, calidad de servicios, imagen, entre otros, b) participación activa: rasgo del empleado que lo faculta a auto dirigirse y tomar decisiones de forma autónoma en beneficio de la organización para la cual labora; c) sentido de obligación y lealtad: característica propia del trabajador relacionada íntimamente con su escala de valores personales, por medio de la cual crea un nexo estrecho con la organización empleadora, aceptándola tal cual es y luchando continuamente por el bienestar de ésta.

#### **\* Sentido de pertenencia**

La mayoría de las organizaciones se encuentran preocupadas por lograr el compromiso de sus empleados, que éstos valoren pertenecer a la empresa para la cual trabajan; crear conciencia y se sientan orgullosos de lo que hacen y dónde están; es lo que las corporaciones esperan de sus trabajadores, por ello, la importancia de crear, motivar e incentivar el sentido de pertenencia entre ellos. Muchos empleados desean participar en las decisiones, a fin de contribuir con sus ideas y talentos logrando el éxito deseado. Por tanto, la organización debe ofrecer oportunidades de involucramiento para lograr responder satisfactoriamente al individuo.

Por ello, Robbins (2004) define el término como el proceso actitudinal que se descompone en los siguientes indicadores: a) Deseo de permanencia: entendiendo éste como el fuerte sentimiento del empleado que le conlleva a descartar la posibilidad de

separarse de la organización; mejorando cada día su trabajo para seguir siendo parte de ella; b) Sentido del coste, el cual implicaría dejar la empresa: es el conocimiento preciso de las consecuencias que provocaría el alejarse de la misma, tanto desde el punto de vista material como de desarrollo profesional y personal. Al mismo tiempo, conceptualiza esta dimensión, mediante la afirmación de que los miembros de la compañía establecen nexos con la cultura, valores y estructuras, asumiéndolos como propios, al tiempo de crear una relación de interacción psicológica entre las necesidades individuales y organizacionales.

### **1.3. Gestión del talento humano**

La empresa de la actualidad no es la misma de antes; por tanto, las transformaciones experimentadas a diario en el mundo ejercen una notable influencia en las acciones emprendidas en el ámbito organizacional, lo cual conduce a moldear los componentes implícitos en dicho proceso, a fin de ajustarse de manera óptima a los cambios suscitados. En este sentido, cada factor productivo debe operar en pro del logro de los objetivos que estos cambios conllevan; a partir de ello, se trata el recurso humano como capital humano, hecho de relevancia, al considerar que implica el aumento de sus capacidades y aptitudes, a efectos de convertirse en un factor capaz de valerse por sí mismo, sintiéndose satisfecho con lo que ejecuta y logrando su reconocimiento.

Con referencia a lo anterior, en la actualidad, la gestión que se desarrolla no se basa solamente en elementos como la tecnología e información, sino en la participación activa de la gente. Por ende, se requiere contrarrestar el temor por lo desconocido e intentar cambiar interiormente, innovar continuamente, comprender la realidad, desafiar el futuro, entender la empresa y su misión.

En este orden de ideas, históricamente las organizaciones han estado en un proceso de construcción permanente; sin embargo, la mano de obra era considerada un factor productivo más para la economía clásica, tal como: el capital, los recursos naturales, la tecnología, pero actualmente se ha reconocido al capital humano como el único factor que gana valor con el uso, aprende, es consciente del proceso de trabajo, disputa el control y es capaz de crear el proceso productivo mismo. A medida que las organizaciones más exitosas en la producción de valor fueron modificando su naturaleza, cambió la forma de gestionar el talento humano.

Cabe agregar que las empresas competitivas han logrado aplicar estrategias que pasan por la modernización de sus estructuras, su aplanamiento y simplificación; además de introducir mejoras tecnológicas y reconocer la importancia de disponer de talento humano para el logro de sus objetivos; todo ello trae como consecuencia una creciente revalorización del rol de los trabajadores en: el saber aplicado en la producción, trabajo en equipo, solución de problemas, relación con los clientes, entre otros.

Significa entonces que los nuevos preceptos inherentes a la gestión del talento humano han sido incorporados en mayor o menor medida de acuerdo con cada organización, gracias al producto de factores socioeconómicos condicionantes. En consecuencia, la nueva concepción sistémica y búsqueda de la sinergia de la actual gestión del capital humano impulsaron la creación de modelos conceptuales funcionales de gestión del talento humano.

En este sentido, en las filosofías gerenciales, el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones han enaltecido tanto la inteligencia como el talento de las personas hacia una destacada posición en la consecución de ventajas competitivas sostenibles, por lo cual se requiere perfeccionar el capital humano, mediante la aplicación de modelos de gestión apropiados para garantizar el paso hacia la sinergia. Asimismo, Fleitas (2002) explica la existencia de modelos de gestión del talento humano desarrollados internacionalmente, los cuales demuestran la necesidad en las actividades de gestión de interactuar en acciones de diseño ingenieril, técnico-económicas, organizativas y de comportamiento humano con vistas a lograr convertir ese capital humano en una fuente de ventaja competitiva sustentable de la organización.

#### **1.4. Modelos de gestión del talento humano**

Los modelos de gestión del talento humano han evolucionado y se han incorporado paulatinamente a la realidad de cada organización; partiendo de este planteamiento, a continuación se describen algunos modelos clásicos y contemporáneos:

- Modelo de Chiavenato (2008): plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en seis vertientes, a saber: a) Admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección; b) Aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral; c) Desarrollo de los individuos; d) Retención del personal (capacitación, incentivos y otros) y e) Monitoreo de los miembros

de una organización, fundamentado en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

- **Modelo de Beer y colaboradores:** abarca todas las actividades claves de la gestión del talento humano en cuatro áreas, con las mismas denominaciones de esas políticas. Se explica que la influencia de los empleados (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de personal (sistema de trabajo, flujo y sistemas de recompensas). Posteriormente, Cuesta (2005) modifica el modelo al incluir la auditoría de personal centrada en la calidad, como mecanismo de retroalimentación o feed-back al sistema de gestión del talento humano; además, agregó nuevos componentes; así como una serie de indicadores y técnicas. Este modelo integra los elementos funcionales, estructurales, tecnológicos, dinámicos y de contenido que lo caracterizan.

- **Modelo de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC),** basado en Cuesta (2005): parte del modelo de Beere implica una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional. En este modelo quedan concentradas todas las actividades clave de personal en cuatro subsistemas, a saber:

- a) **Flujo de recursos humanos:** inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación.
- b) **Educación y desarrollo:** formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas.
- c) **Sistemas de trabajo:** organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo.
- d) **Compensación laboral:** sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social y de motivación.

## **2. Metodología**

La investigación se cataloga como descriptiva, al considerar las características de los hechos, personas o situaciones que se estudian en función de lo expuesto en la realidad. Según Arias (2006), este tipo de investigación es el descubrimiento de algún aspecto de la realidad; del mismo modo, Chávez (2007) expresa

que los estudios descriptivos se orientan a recolectar informaciones relacionadas con el estado real de las personas, objetos, actuaciones o fenómenos, tal cual se presentaron en el momento de su recolección.

Se asume como población a directivos y docentes de las universidades privadas del municipio Maracaibo, del estado Zulia: Universidad Dr. José Gregorio Hernández (UJGH), Universidad Rafael Belloso Chacín (URBE), Universidad Católica Cecilio Acosta (UNICA) y Universidad Rafael Urdaneta (URU). Se consideró para los directivos un censo poblacional, que para Tamayo y Tamayo (2004) “es el recuento de todos los elementos de la población”, pues el total de la población es muy pequeño y debe incluir a todas las personas que estén presentes; mientras para los docentes, se realizó un muestreo estratificado mediante el cual se dividió la población en subconjuntos, cuyos elementos poseían características comunes, obteniendo así un total de 14 directivos y 178 docentes, tal como se refleja en el cuadro siguiente:

**Cuadro 1**  
**Distribución de la población**

Universidades	Directivos	Docentes
Católica Cecilio Acosta (UNICA)	4	30
Rafael Belloso Chacín (URBE)	3	40
Dr. José Gregorio Hernández (UJGH)	4	58
Rafael Urdaneta (URU)	3	50
<b>Total:</b>	<b>14</b>	<b>178</b>

Fuente: Recursos Humanos de las universidades mencionadas (2011).

Asimismo, es de campo porque se recogen los datos en el lugar donde estos se producen, por lo tanto, el conocimiento es de fuente primaria.

### 3. Análisis de los resultados

A continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos, a partir del proceso de recolección de información; los mismos son expuestos en el orden de la variable compromiso organizacional con sus dimensiones factores y actitud; tomando en consideración la gestión del talento humano en aquellos elementos en los cuales se adquieren diversas formas para expresarse.

Inicialmente, se muestra lo relacionado con la dimensión *factores del compromiso organizacional* (ver Tabla 1); se observa que el 32.08% de los encuestados indicó que *casi siempre* el personal manifiesta identificación con la organización, lo cual contribuye a su deseo de involucramiento y a tener sentido de pertenencia, mientras que el 28.51% expresó que *casi nunca* se cumplen estos indicadores. Por su parte, el 23.08% se inclinó por la opción *siempre* y, por último, el 16.28% se pronunció por la alternativa *nunca*. Por tanto, el indicador que más frecuencia relativa presentó fue el referente a identificación, con un 44.44% para el personal directivo, coincidiendo con la opinión de los colaboradores, quienes le confieren mayor porcentaje (34.49%) al mismo indicador, con la alternativa *casi siempre*; las respuestas obtenidas de los cuestionarios aplicados a los integrantes de la muestra manifiestan una tendencia hacia las categorías de respuestas casi siempre y casi nunca con un 60.59%; lo cual indica que los consultados consideran que los indicadores identificación, deseo de involucramiento y sentido de pertenencia se propician de manera moderada.

**Tabla 1**  
**Dimensión: Factores del compromiso organizacional**

Indicadores	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca	
	Dir	Col	Dir	Col	Dir	Col	Dir	Col
Identificación	11.11	18.99	44.44	34.49	22.22	35.27	22.22	11.24
Deseo de involucramiento	22.22	25.96	36.11	29.84	30.55	30.23	11.11	13.95
Sentido de pertinencia	41.66	18.60	16.66	31.0	22.22	30.62	19.44	19.76
Promedio	24.99	21.18	32.40	31.77	24.99	32.04	17.59	14.98
<b>Porcentaje</b>	<b>23.08%</b>		<b>32.08%</b>		<b>28.51%</b>		<b>16.28%</b>	

Fuente: Aldana y Díaz (2011).

Cuando se considera el compromiso organizacional, éste se analiza a partir de las opiniones de Davis y Newstrom (2007), entre otros, quienes sustentan que la relación entre el empleado y la organización propicia un mayor involucramiento e interés por permanecer en ella, a la vez, favorece una relación positiva en la motivación individual y una correlación negativa con el deseo de abandonar la empresa, por lo cual se le ha considerado como un buen indicador para evitar la rotación del personal.

Por otra parte, en cuanto al análisis de la dimensión *actitud hacia el compromiso organizacional* (ver Tabla 2), se observa que el

34.61% de los encuestados respondió que *casi siempre* manifiestan en su actuación componentes afectivos, cognitivos y conductuales hacia la organización donde laboran; mientras que el 28.56% reveló que *casi nunca* se cumplen estos indicadores, el 21.05% *siempre* y el 15.78% *nunca*.

Según lo antes expuesto, el indicador que más frecuencia relativa presentó fue el referente a la categoría conductual, con un 47.22% del personal directivo y los colaboradores le confieren mayor porcentaje (32.94%) al mismo indicador, con la alternativa *casi siempre*. Las respuestas obtenidas de los cuestionarios aplicados a los integrantes de la muestra manifiestan una tendencia hacia las categorías de respuestas casi siempre y casi nunca con un 63.17%; lo cual indica que los indicadores señalados se presentan de manera moderada.

**Tabla 2**  
**Dimensión: Actitud hacia el compromiso organizacional**

Indicadores	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca	
	Dir	Col	Dir	Col	Dir	Col	Dir	Col
Afectivo	11.11	24.80	44.44	28.29	36.11	31.78	8.33	15.11
Cognitivo	38.88	24.03	25.0	29.84	22.22	28.68	13.88	17.44
Conductual	25.0	27.51	47.22	32.94	27.77	24.80	00	14.72
Promedio	24.99	17.11	38.88	30.35	28.7	28.42	7.40	15.75
<b>Porcentaje</b>	<b>21.05%</b>		<b>34.61%</b>		<b>28.56%</b>		<b>15.78%</b>	

Fuente: Aldana y Díaz (2011).

En vista de esto, cabe destacar los planteamientos de Hellriegel y Slocum (2004), quienes asumen que la actitud ante el trabajo está integrada por tres componentes básicos: a) afectivo, representado por el sentimiento expresado por el empleado hacia su organización; b) cognitivo, expresado por los conocimientos, opiniones o creencias adquiridas por el empleado a través del tiempo; y c) comportamiento, entendido como la tendencia a actuar favorablemente hacia un hecho, idea, objeto o persona.

Con respecto al análisis general de la *variable compromiso organizacional y las dimensiones estudiadas* (ver Tabla 3), se observa que el 33.34% de los encuestados señaló que *casi siempre* identifican y caracterizan los factores identificación, deseo de involucramiento y sentido de pertenencia, así como una actitud cognitiva, afectiva y conductual hacia la organización, mientras que el 28.53% reveló que *casi nunca* se cumplen las dimensiones

planteadas, el 22.06% *siempre* y el 16.07% consideró que *nunca* hay compromiso organizacional. La dimensión que más frecuencia relativa presentó es la referente a la actitud hacia el compromiso organizacional, con un 34.61%, desde el punto de vista de la muestra estudiada.

**Tabla 3**  
**Tabla general de la variable compromiso organizacional**

Dimensiones	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca	
	Dir	Col	Dir	Col	Dir	Col	Dir	Col
Factores	23.08		32.08		28.51		16.28	
Actitud	21.05		34.61		28.56		11.57	
<b>Porcentaje</b>	<b>22.06%</b>		<b>33.34%</b>		<b>28.53%</b>		<b>16.07%</b>	

Fuente: Aldana y Díaz (2011).

Al respecto, Robbins (2004) plantea que un empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella, cuando tiene una participación elevada en el trabajo, identificándose con lo que hace; pero si está insatisfecho con el trabajo que ejecuta lo considera una situación temporal y es más probable que renuncie, sin crear nexos ni compromisos con la organización.

Asimismo, Kinicki y Kreitner (2006) manifiestan que es necesario identificarse con la organización y comprometerse para el logro de los objetivos organizacionales, la lealtad y vinculación de los empleados con su lugar de trabajo para lograr así estar implicados en la institución en la que trabajan; de esta manera, obtener altos niveles de compromiso posibilitarán que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles y duraderas que la organización ha sido capaz de lograr. En este mismo orden de ideas, para Alles (2007), el compromiso organizacional es el grado de lealtad de los empleados que se identifican con la empresa y desea seguir participando activamente en ella.

## **Conclusiones**

El estudio del compromiso organizacional permite conocer la relación y sus consecuencias en la gestión de los empleados en las organizaciones, pues se establece entre el empleado y la empresa un mayor involucramiento e interés por permanecer en ella, a la vez, favorece la motivación individual, teniendo una correla-

ción negativa con el deseo de abandonar la empresa, por lo cual, se considera como indicador para evitar la rotación del personal.

Al verificar la interacción del empleado con la organización y sus deseos de seguir participando en ella, se puede afirmar que la evolución en el campo organizacional ha marcado las pautas en la gestión del talento humano; es así como los nuevos modelos muestran a los trabajadores como el único recurso orientado al éxito y competitividad; es decir, representa la ventaja competitiva del tercer milenio.

En cuanto a la identificación de los factores del compromiso organizacional, se concluye que los directivos y colaboradores encuestados exteriorizan tener una moderada manifestación hacia la identificación, deseo de involucramiento y sentido de pertenencia. Asimismo, al caracterizar la actitud hacia dicho compromiso, se demostró que el personal en cargos directivos y los colaboradores manifiestan una tendencia moderada en cuanto a los componentes afectivos, cognitivos y conductuales, haciendo mayor énfasis en este último elemento.

Asimismo, se demostró que la función de recursos humanos debe ser realizada en toda la organización, a fin de fomentar la responsabilidad y la toma de consciencia por parte de cada director de línea del papel fundamental del trabajador para la empresa; velando por el desarrollo y potenciación del personal.

De igual manera, se concluye que se debe crear una herramienta teórico-metodológica para el diseño e impulso de los sistemas de recursos que consideren la interdependencia organizativa con el entorno y permita captar al personal apto a un puesto perfectamente delineado; a su vez, retenerlo con la finalidad de alcanzar el éxito a la empresa, mediante políticas afines con las necesidades, para ello se requiere promover en el empresario la visión del modo en el que el talento humano existente en el mercado laboral actual, posee creatividad e innovación, orientada a desarrollar su potencial e intelecto de manera conjunta para el beneficio de ambos.

## **Referencias bibliográficas**

- ARIAS, F. (2006). **El Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica** (4ª ed.). Caracas, Venezuela: Episteme C.A.
- ALLES, M. (2007). **Comportamiento Organizacional**. Buenos Aires: Editorial Gramica.

- CUESTA, A. (2005). **Tecnología de Gestión de Recursos Humanos** (2ª ed.). La Habana: Editorial Académica.
- CHÁVEZ, N. (2007). **Introducción a la Investigación Educativa** (3ª ed.). Maracaibo, Venezuela: Editorial Universal.
- CHIAVENATO, I. (2008). **Administración de Recursos Humanos**. México: Mc Graw-Hill Interamericana de México.
- DAVIS, K. y NEWTROM, J. (2007). **Comportamiento Humano en el Trabajo** (10ª ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- FLEITAS, S. (2002). Recursos humanos en las filosofías gerenciales y tendencias de la GRH en el mundo. **Revista Ingeniería Industrial**, Vol. XXIII.
- GIL, F. y ALCOCER, C. (2007). **Introducción a la Psicología de las organizaciones** (10ª ed.). Alianza Editorial S.A.
- HELLRIEGEL, D. y SLOCUM, J. (2004). **Comportamiento Organizacional**. México: Editorial Mc Graw-Hill.
- KINICKI, A. y KREITNER, R. (2006). **Comportamiento Organizacional**. México: McGraw-Hill.
- ROBBINS, S. (2004). **Comportamiento Organizacional** (10ª ed.). México: Editorial Pearson.