

Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos.

Cristina Bayona

Salomé Goñi*

Cristina Madorrán

RESUMEN

El gran reto actual de la dirección y gestión de los Recursos Humanos radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse en el proyecto de empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo. El Compromiso Organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene la Dirección de Recursos Humanos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su Organización. Así, si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan (compromiso actitudinal), mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma. Por otra parte, se puede intentar que los individuos se deban a la organización en base a sus propios intereses (compromiso de continuidad). De esta manera, 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. El objetivo del trabajo es estudiar el Compromiso Organizacional como herramienta de gestión de recursos humanos, aplicado al caso de una organización pública de servicios. Para ello agrupamos a los individuos en función de su grado y tipo de compromiso, para analizar qué variables individuales, relacionadas con la organización del trabajo y del grupo caracterizan a los distintos grupos. De esta forma lo que pretendemos es que la organización pueda disponer de un mejor conocimiento de los individuos, para así poder incentivar comportamientos que repercutan en unos mejores resultados.

* salomeg@upna.es

1. Introducción

En el entorno económico actual de globalización, cambios rápidos y competitividad, la gestión de los Recursos Humanos se hace mucho más compleja y de su eficacia depende en gran medida la consecución de los objetivos de las organizaciones que en él actúan. Recursos importantes como la tecnología o la estructura organizativa pueden ser imitables, pero lo que hace realmente que una organización sea diferente son las personas que en ella trabajan. La calidad, habilidades, competencias de los trabajadores, su entusiasmo, satisfacción con su trabajo y su lealtad hacia la organización influyen sobre los resultados, eficiencia, reputación y en definitiva supervivencia con éxito de la organización.

El gran reto actual de la dirección y gestión de los Recursos Humanos radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse en el proyecto de empresa. Una estrategia de Recursos Humanos alude a la utilización de los mismos para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.

En el análisis estratégico de las Organizaciones, el análisis interno es especialmente importante; el análisis externo en el cual se ha hecho más hincapié no puede ser el único fundamento de la estrategia empresarial. Por ello y desde el enfoque de la Teoría de los Recursos y Capacidades (Barney, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Peteraf, 1993), se identifican los recursos de todo tipo de la empresa, se analiza cómo se combinan adecuadamente para generar capacidades y cómo son estas últimas las que consiguen ventajas sostenibles y duraderas sobre el resto de organizaciones.

Los Recursos Humanos pertenecen a los denominados Recursos o Activos Intangibles de una organización. Al ser Activos Intangibles tienen como características básicas (Grant, 1991) el conocimiento, destrezas y habilidades, experiencia, capacidad de adaptación, lealtad hacia la Organización y capacidad de tomar decisiones, que ofrecen las personas que en ella trabajan. Todas estas cuestiones pueden ser evaluadas desde el punto de vista individual, aunque esto no es suficiente ya que las personas trabajan en equipo. Las capacidades de una organización no dependen únicamente de los recursos de

que dispone sino también de la habilidad para integrar recursos diversos, entre ellos los recursos humanos. La habilidad de una organización para hacer trabajar a los recursos humanos eficazmente, depende de la capacidad de relación entre sus empleados, que es a su vez el resultado de la cultura de la organización.

Las ventajas que consiguen las organizaciones con sus recursos y capacidades serán válidas si pueden ser mantenidas en el tiempo. Ello va a depender de la durabilidad de los recursos, de su movilidad, y de la posibilidad de imitarlos. En lo referente a los Recursos Humanos, su duración depende de la permanencia de los individuos en la organización, que estará relacionada con el grado de satisfacción que su trabajo les reporte a todos los niveles. Pero por otro lado, las habilidades conjuntas como miembros de equipos de trabajo tienden a permanecer en el tiempo e incluso a mejorar a través de la experiencia. En cuanto a su movilidad, en general se puede afirmar que no son fácilmente transferibles para seguir manteniendo la ventaja que obtenían en su organización. Esto es, las capacidades organizativas, al estar basadas en equipos de recursos trabajando juntos, son menos móviles que los recursos individuales, incluso si el equipo pudiera ser traspasado al completo, ya que las capacidades dependen de las relaciones específicas y de la cultura de la organización lo que puede suponer que dicha capacidad no sea fácilmente reconstruida en la nueva organización. Por último en cuanto a la posibilidad de réplica, cuanto más dependan las capacidades conseguidas del esfuerzo colectivo como grupo frente a las capacidades individuales, más difícilmente imitable serán, por lo menos a corto plazo.

El Compromiso Organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene la Dirección de Recursos Humanos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su Organización. Existe entre los miembros de una organización, cuando las personas se identifican con la misma, o cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están muy integrados, son totalmente congruentes.

Así, si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan (compromiso actitudinal), mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma, posibilitando el desarrollo de las habilidades y capacidades colectivas, formando equipos de trabajo cohesionados, que en

definitiva conducirán a que la organización sea más eficiente y consiga sus objetivos. Por otra parte, se puede tratar de conseguir que los individuos se deban a la organización en base a sus propios intereses (compromiso de continuidad); pese a ello si los costes de abandonar la organización fueran muy elevados debido a políticas salariales, incentivos, relaciones, prestigio, u otras políticas de gestión de Recursos Humanos, los individuos tenderán a permanecer en ella manteniéndose de nuevo las capacidades colectivas dentro de la misma como sustento de las ventajas sostenibles y duraderas que la organización hubiera sido capaz de conseguir.

El objetivo del trabajo es estudiar el Compromiso Organizacional como herramienta de gestión de recursos humanos, aplicado al caso de una organización pública de servicios. Para ello agrupamos a los individuos en función de su grado y tipo de compromiso para analizar qué variables relacionadas con el individuo, relacionadas con la organización del trabajo y relacionadas con el grupo caracterizan a los distintos grupos. De esta forma lo que pretendemos es que la organización pueda disponer de un mejor conocimiento de los individuos, para así poder incentivar comportamientos que repercutan en unos mejores resultados.

En el apartado número dos se describen los diferentes tipos de compromiso organizacional y se indican cuales son las relaciones más relevantes con otras variables que se han observado a través de la revisión bibliográfica. El apartado número tres se dedica a la aplicación empírica realizada en una universidad pública y el último apartado se destina a las conclusiones.

2. El marco teórico del Compromiso Organizacional

Resulta muy importante desde el punto de vista de la estrategia empresarial conocer cuáles son las relaciones que se establecen entre los individuos y la organización en la que desarrollan su trabajo. Estos lazos han sido estudiados a través de diferentes conceptos, pero parece que en la actualidad es la noción del Compromiso Organizacional la más aceptada a la hora de analizar la lealtad y la vinculación de los empleados con su empresa.

Parece oportuno, en primer lugar, tratar de definir qué se entiende por compromiso organizacional y a la vista de los distintos trabajos sobre el tema la tarea no es fácil. Quizás ocurra esto porque, como dicen Meyer y Allen (1991), el compromiso organizacional es un estado psicológico. Mathieu y Zajac (1990) tras realizar una exhaustiva revisión de trabajos sobre el tema indican que las diferentes medidas y definiciones del término tienen en común el considerar que es un vínculo o lazo del individuo con la organización.

El término general de compromiso organizacional aglutina diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costes percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la organización. Así surgen tres perspectivas del compromiso, el afectivo o actitudinal, el calculativo o de continuidad y el normativo, que trataremos de definir a continuación.

El compromiso actitudinal es el más ampliamente estudiado llegando a identificarse en algunos trabajos no centrados exclusivamente en el tema con el concepto de compromiso organizacional. Mowday, Steers y Porter (1979) lo definen de la siguiente manera: *“es la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma. Conceptualmente puede ser caracterizado por al menos tres factores: a) una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización; b) la disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización; c) el fuerte deseo de permanecer como miembro de la organización.*

El compromiso de continuidad es la segunda forma más estudiada del compromiso organizacional y se construye a partir de la teoría del “side-bet” de Becker de la década de los 60. Los “side-bets” son las inversiones valoradas por el individuo que serían pérdidas si éste dejara la organización (Cohen y Lowenberg, 1990). Este tipo de compromiso es una formulación más reciente del compromiso calculativo (Morrow, 1993) incorporando la idea de facilidad de movimiento del trabajador de una organización a otra. Este compromiso de continuidad se refiere a que el individuo es consciente de que existen unos costes asociados a dejar la organización en la que trabaja (Meyer y Allen, 1997).

Por último, el compromiso normativo ha sido el menos desarrollado y sobre todo el menos estudiado empíricamente. Esta perspectiva tiene que ver con el sentimiento de obligación que tiene el individuo a permanecer en la organización porque piensa que eso es lo correcto, es lo que debe hacer. Este sentimiento de lealtad del individuo con la organización puede deberse a presiones de tipo cultural o familiar (Morrow 1993).

En el presente trabajo nos centraremos en los dos tipos de compromiso más estudiados como son el actitudinal y el de continuidad por ser los más relevantes desde el punto de vista de las acciones que la Dirección de Recursos Humanos puede llevar a cabo para potenciarlos. Por otro lado ambos tipos de compromiso no están correlacionados, por lo que los podemos tratar como dos variables diferentes en nuestro trabajo (Meyer y Allen 1984, Mathieu y Zajac 1990, Meyer y Allen 1991).

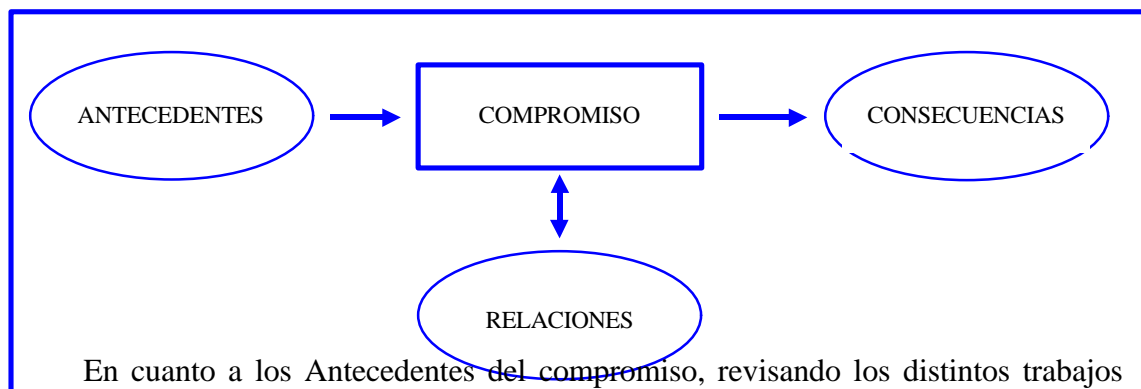
Durante la pasada década los trabajos sobre compromiso organizacional han sido numerosos, incluyendo algunos meta-análisis, y se han llevado a cabo con diferentes objetivos. A continuación aparece una escueta revisión de los mismos.

Algunos estudios han tratado de acotar el concepto de compromiso organizacional en sus diferentes vertientes y de diferenciarlo de otros conceptos relacionados con el trabajo (Mowday, Steers y Porter, 1979; Meyer y Allen 1984; Bouzas y Castro, 1986; Brooke, Russell y Price 1988; Zaccaro y Dobbins 1989; Cohen y Lowenberg 1990; Meyer y Allen 1991; Morrow 1993; Meyer y Allen 1997). Otro grupo de trabajos se ha centrado en encontrar las mejores escalas de medida para los diferentes tipos de compromiso o en corroborar las ya existentes (Mowday, Steers y Porter, 1979; Meyer y Allen 1984; Meyer y Allen 1991; Fenton-O’Creevy, Winfrow, Lydka y Morris 1997; Meyer y Allen 1997). Existe un conjunto de trabajos que tienen como una de sus preocupaciones principales saber qué variables determinan que los miembros de una organización estén más o menos comprometidos con la misma, lo que se conoce como antecedentes o determinantes del compromiso en cualquiera de sus acepciones (Bouzas y Castro, 1986; Mottaz 1988; Zaccaro y Dobbins 1989; Cohen y Lowenberg 1990; Mathieu y Zajac 1990; Meyer y Allen 1991; Morrow 1993; Winfrow, Lydka y Morris 1997; Meyer y Allen 1997). Por último otro grupo de estudios se interesa por aquellos

aspectos del trabajo que no determinan pero que sí están relacionados con el compromiso y por las consecuencias que el mismo puede tener sobre otras circunstancias laborales (Bouzas y Castro, 1986; Mathieu y Zajac 1990; Meyer y Allen 1991; Morrow 1993; Meyer y Allen 1997).

La mayoría de estos trabajos son de carácter empírico y, aunque realizados con mayor frecuencia en el sector privado, se han llevado a cabo en distintos tipos de organizaciones como el Ejército, Universidades, centros médicos, bancos, compañías de teléfonos, etc... Algunos de ellos son trabajos que estudian el compromiso de las personas que trabajan en distintas organizaciones, otros se centran en el estudio del compromiso de los trabajadores de una única empresa y otros tratan del compromiso de los individuos de una organización que ocupan un determinado nivel de la jerarquía.

Siguiendo el esquema que presentan Mathieu y Zajac (1990) en su trabajo, el compromiso organizacional se ve determinado por un grupo de variables a las que llamaremos Antecedentes, se relaciona con otro grupo de variables del trabajo a las que podemos llamar Relaciones e influye sobre otro grupo de variables al que llamaremos Consecuencias. Sobre los Antecedentes profundizaremos más adelante; en cuanto a las llamadas Relaciones algunos de los trabajos hacen referencia a aspectos como la motivación y la participación en el trabajo; las Consecuencias de un mayor compromiso tienen que ver con cuestiones relativas al rendimiento en el trabajo, al absentismo y a la rotación.



sobre el tema, las variables que determinan el grado de compromiso que un individuo presenta con la organización en la que trabaja pueden agruparse en distintas categorías: variables que tienen que ver con características del propio individuo, variables que tienen

que ver con aspectos relacionados con el trabajo que desarrolla la persona y variables que tienen que ver con características de la organización o del grupo.

Entre el primer grupo de variables, las personales, la literatura es extensa y las más comúnmente citadas son la edad, el sexo, el nivel educativo, el estado civil, el número de hijos, la antigüedad en la organización y en el puesto, el salario, la habilidad del individuo, las expectativas, los valores... Los resultados de los distintos trabajos no son muy concluyentes, pero la mayoría de ellos, incluidos los meta-análisis, no encuentran relaciones fuertes y consistentes entre estas variables personales y los distintos tipos de compromiso. En cualquier caso las variables que parecen más influyentes son la edad y la antigüedad.

En el segundo grupo de variables, que se refieren a características del trabajo desarrollado, los estudios sobre compromiso hablan de variedad de tareas realizadas, autonomía en el trabajo, participación en la toma de decisiones... Estas variables parecen tener más importancia que las personales a la hora de determinar el grado de compromiso de la personas, fundamentalmente cuando se habla del compromiso actitudinal.

Por último queda hablar de las variables relacionadas con el grupo y la organización, variables como el clima de trabajo, las relaciones con el líder, la cohesión dentro del grupo, el tamaño de la organización, etc...Este tipo de variables se ha puesto en relación con el compromiso actitudinal presentando en algún caso niveles de correlación moderados, aunque el número de estudios realizados es escaso para poder llegar a alguna conclusión al respecto.

En nuestro trabajo se han tenido en casi todas estas variables comprendidas bajo el nombre de Antecedentes, pero no con el fin de establecer unas relaciones de tipo causa-efecto entre ellas y los dos tipos de compromiso analizados, el actitudinal y el de continuidad. En este trabajo lo que hacemos es formar varios grupos dentro del personal docente de la Universidad atendiendo a los diferentes grados de compromiso que presenten, tanto en su vertiente actitudinal como de continuidad. A continuación se tratará de, en función de todas estas variables determinantes, caracterizar y establecer

diferencias entre los diversos grupos anteriormente formados. Ello permitirá a la organización conocer no sólo el grado de compromiso que presentan sus trabajadores sino también el perfil que tienen tanto sus trabajadores más comprometidos como los que menos lo estén. Quizás esto permita modificar las políticas de recursos humanos llevadas a cabo con el fin de contar con un personal más comprometido con la organización.

3. Aplicación Empírica

3.2. Muestra y datos

El estudio se realizó en una universidad pública española, la Universidad Pública de Navarra. Esta organización la forman 961 empleados de los que 674 son personal docente y el resto responde a las características de personal de administración y servicios. El análisis tomó como objetivo al personal docente que trabaja en la universidad, que puede ser considerado como el núcleo de operaciones de la misma. Algunos datos descriptivos del personal docente se recogen en la tabla 1.

(Insertar tabla 1)

De los 674 cuestionarios que se enviaron al personal docente 138 fueron devueltos correctamente contestados por lo que el porcentaje de respuesta utilizable se puede estimar en un 20,47%. El 60,1% de las personas que contestaron a la encuesta son varones, el 60,9% están casadas y el 53,6% son doctores. La media de edad de la muestra es de 37 años y la antigüedad media en la organización es de 5,4 años. Respecto al puesto de trabajo que ocupan en la Universidad, un 25,4% son asociados, un 24,6% son ayudantes, un 13% son titulares de escuela universitaria, un 30,4% son titulares de universidad o catedráticos de escuela universitaria y por último un 6,5 % son catedráticos de universidad. La composición de la muestra es muy similar a la composición de la plantilla de la universidad (tabla 1), lo que nos da una idea de la representatividad de la muestra analizada.

3.2 Metodología y Variables

Es necesario especificar los cuatro grupos de variables que se van a utilizar en este estudio. En el primer grupo de variables se valora el grado de compromiso actitudinal y de continuidad que los individuos tienen con la organización. Posteriormente se definen las variables individuales, variables del trabajo y variables del grupo que se van a utilizar en el análisis. Con las variables que definen el compromiso se clasifica a los individuos en función del grado y tipo de compromiso con la organización a través de un análisis de clasificación jerárquica, utilizando como estrategia de agregación el método de la mediana. A continuación analizamos la existencia de diferencias de medias significativas del resto de variables entre los grupos obtenidos lo que nos permite hacer una descripción más detallada de los mismos.

- **Variables de Compromiso Organizacional**

Compromiso actitudinal: Hemos utilizado el Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), desarrollado por Mowday, Steers y Porter (1979). En este trabajo hemos empleado la versión reducida de nueve ítems de dicha escala, en la que se omiten los seis ítems negativos. La escala de medida es de 0 a 10. La fiabilidad de la escala medida a través del coeficiente alpha de Cronbach es de 0,87.

Compromiso de continuidad: Lo medimos a través de la escala desarrollada por Allen y Meyer en 1990. Utilizamos en este trabajo la versión revisada de 8 ítems de Meyer, Allen y Smith de 1993 (Meyer y Allen, 1997). La escala de medida es de 0 a 10. La fiabilidad de esta escala valorada con el coeficiente alpha de Cronbach es de 0,87.

La validez discriminante de estas medidas se puede establecer a través de la inexistencia de correlación entre las variables y la existencia de correlaciones diferentes con otras variables (Colarelli y Bishop, 1990), lo que puede observarse en la tabla 2.

- **Variables individuales**

Valoramos algunas características individuales del personal como la *edad*, *sexo*, *estado civil* y *número de hijos*. Además, medimos el *nivel de educación* distinguiendo a los doctores, a los que están realizando la tesis doctoral y a los que no pertenecen a ninguna de las dos categorías anteriores. En cuanto a las habilidades del individuo para realizar su trabajo, establecemos el nivel de *habilidades investigadoras* a través de una

variable que se crea como el factor resultante del análisis factorial de las variables: número de proyectos de investigación en los que se ha participado, número de libros y número de artículos publicados en los últimos tres años. Este factor explica el 57,9 % de la varianza total de estas tres variables. Además, tenemos en cuenta la *antigüedad en la organización* y el puesto de trabajo que la persona ocupa dentro de la misma. Para ello distinguimos las distintas categorías de profesorado: *asociado 1*, con dedicación a tiempo parcial en la universidad; *asociado 2*, con dedicación a tiempo completo en la universidad; *ayudante*; *titular de escuela universitaria*; *titular de universidad* y *catedráticos de universidad*. Por último la *estabilidad* en el puesto de trabajo se mide separando a los funcionarios de los no funcionarios.

- **Variables del trabajo**

Valoramos la *autonomía* en la realización de la actividad docente y el enriquecimiento del trabajo a través de cuestiones relacionadas con la *participación en las labores de gestión* y la *participación en la toma de decisiones* del departamento en el que trabaja el individuo. Así mismo, establecemos también cuáles son las *oportunidades de promoción* percibidas, y la *satisfacción con la actividad docente* y la *satisfacción con la actividad investigadora*. Todas estas variables se miden a través de escalas Likert de 0 a 10.

- **Variables del grupo**

Medimos el *clima* de trabajo que existe en el departamento al que pertenecen los individuos a través de la escala de Moss. Seleccionamos de dicha escala los ítems referentes al apoyo desde la dirección y la cohesión con compañeros. Cada ítem se valora a través de una escala tipo Likert de 0 a 10. Como la variable *clima* se refiere al departamento pero se ha establecido a través de una serie de ítems contestados a nivel individual, es necesario establecer algún indicador de la validez de esta medida, para ver el grado en que los individuos pertenecientes a un departamento asignan el mismo significado psicológico a una característica. Esta valoración se ha realizado comparando, del resultado del análisis de la varianza en el que la variable independiente es el departamento, la suma de cuadrados entre el departamento con la suma de cuadrados

total (Ostroff y Schmidt, 1993). La fiabilidad de esta escala valorada con el coeficiente alpha de Cronbach es de 0,87.

3.3. Resultados

Los estadísticos de las distintas variables así como la correlación entre las mismas se recogen en la tabla 2. Individualmente podemos observar que existen variables pertenecientes a los tres grupos de predictores analizados, que se correlacionan significativamente tanto con el *compromiso actitudinal* como con el *compromiso de continuidad*. En el caso del compromiso actitudinal, las correlaciones significativas más importantes se producen con las variables *clima* (0,387), *autonomía* (0,360) y *satisfacción con la docencia* (0,303). Cuando analizamos el *compromiso de continuidad* podemos observar que las mayores correlaciones se producen con la *satisfacción con la investigación de forma negativa* (-0,317), las *habilidades investigadoras* también en sentido negativo (-0,268) y con la *edad* (-0,241).

(Insertar tabla 2)

Dado que como podemos observar en la tabla 2, las variables que miden el tipo de compromiso no se encuentran correlacionadas, es posible utilizarlas para establecer una tipología de compromisos con la organización. El resultado del análisis cluster es la clasificación de los individuos integrados en el análisis en cuatro grupos. El análisis de la varianza de las variables de compromiso utilizadas para clasificar a los individuos permite hacer una descripción detallada de los grupos (tabla 3).

(Insertar tabla 3)

El Grupo 1 está formado por nueve individuos que pueden caracterizarse por un nivel de compromiso actitudinal superior a la media, pero sobre todo por un nivel de compromiso de continuidad muy alto, siendo muy superior al del resto de los grupos. El Grupo 2 formado por cincuenta y tres individuos, se destaca por tener el nivel medio de compromiso actitudinal más bajo de todos los grupos, mientras que el de continuidad es algo superior a la media. El Grupo 3, compuesto por treinta y nueve individuos, es el que

mayores niveles de compromiso actitudinal muestra, situándose respecto al compromiso de continuidad en un nivel medio. Por último, en el Grupo 4, en el que se incluyen treinta y siete individuos, lo más distintivo es el bajo nivel en el compromiso de continuidad, siendo el compromiso actitudinal similar a la media del total de individuos.

Los resultados del análisis realizado para observar la existencia de diferencias de medias significativas de las variables consideradas como predictoras del compromiso, entre los grupos analizados, pueden observarse en las tablas 4 y 5. La tabla 4 recoge el análisis de la varianza realizado en el caso de las variables normales y la tabla 5 muestra los resultados del contraste de Kruskal Wallis, utilizado para establecer diferencias de medias significativas en el caso de variables que se han comprobado no normales.

(Insertar tabla 4)

(Insertar tabla 5)

Respecto a las variables individuales existen diferencias significativas de medias entre los distintos grupos en la variable *edad*, *número de hijos*, las *habilidades investigadoras*, aunque a un menor nivel de significación, y algunas de las variables dicotómicas que definen la figura docente, como el *asociado 2* y el *ayudante*. En las variables relacionadas con el trabajo, las diferencias significativas se producen con la *autonomía*, las *oportunidades de promoción* y con la *satisfacción con la docencia* y la *satisfacción con la investigación*. Por último, la variable *clima* que mide el ambiente en el grupo de trabajo también resulta significativa.

Una descripción más detallada de las características de cada uno de los grupos puede observarse en la tabla 6, en la que se presentan los valores medios que toman las variables continuas y las frecuencias de las variables dicotómicas, para cada uno de los grupos.

(Insertar tabla 6)

El Grupo 1 caracterizado por niveles de compromiso de continuidad muy altos y de compromiso actitudinal altos, está compuesto por las personas con una media de edad

menor, cuyas habilidades investigadoras son menores que las del resto de los grupos. Sienten que tienen menos autonomía y menores oportunidades de promoción que en los otros grupos. Se encuentran bastante satisfechos con su actividad docente, pero no ocurre lo mismo con la actividad investigadora. Respecto al clima del departamento lo perciben de una forma más negativa que la media.

El Grupo 2, de nivel de compromiso actitudinal muy bajo y de continuidad por encima de la media, está compuesto por personas de una edad similar a la media de la organización y con pocas habilidades investigadoras. Al igual que el grupo uno perciben que tienen poca autonomía, aunque sus oportunidades de promoción se encuentran ligeramente por debajo de la media. Respecto al resto de variables relacionadas con el trabajo y con el grupo se sitúan también en niveles inferiores a la media.

El Grupo 3, en el que se producen los mayores niveles de compromiso actitudinal y un nivel de compromiso de continuidad medio, se caracteriza porque son personas de edad similar a la media de la universidad, con un número de hijos superior a la media. Sus habilidades investigadoras son medias y además son los que perciben que tienen más autonomía y más oportunidades de promoción, siendo el único grupo que en esta variable se encuentra por encima de la media. Son además los que más satisfechos se encuentran con la actividades docente y se encuentran también por encima de la media en la satisfacción con la actividad investigadora. Además son los que perciben un mejor clima en el departamento.

Por último el Grupo 4, que destaca por su bajo nivel de compromiso de continuidad y un nivel de compromiso actitudinal medio, está formado por personas con una edad superior a la media y con mayores habilidades investigadoras. Una de las variables que más destacan en este grupo es las bajas oportunidades de promoción que perciben que tienen. Respecto a la satisfacción con las actividades docentes e investigadoras y el clima, el valor medio de este grupo es similar a la media de toda la organización.

4. Conclusiones

En este trabajo tratamos el Compromiso Organizacional como uno de los mecanismos de la Dirección de Recursos Humanos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su organización y la relación que tiene con la posibilidad de generar y mantener capacidades colectivas que permitan alcanzar ventajas sostenibles y duraderas.

Los análisis realizados permiten extraer algunas conclusiones ya recogidas en otros trabajos sobre el tema. En primer lugar, la inexistencia de correlación entre las variables utilizadas para medir el compromiso actitudinal y el compromiso de continuidad nos permite afirmar que son dos conceptos diferentes que la organización puede utilizar en su política de gestión de Recursos Humanos, para reforzar los lazos con sus trabajadores. En segundo lugar, en el estudio de las relaciones entre los distintos tipos de compromiso y las variables que desde la literatura se consideran antecedentes de los mismos, podemos resaltar que en general son las variables relacionadas con el trabajo y el grupo 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 que resulta significativa, pero 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.

El encontrarnos ante dos conceptos diferentes del compromiso organizacional nos ha permitido clasificar a los individuos de la organización en cuatro grupos distintos en función del grado y tipo de compromiso que presentan. Ello permite orientar las políticas de Recursos Humanos con el fin de contar con un personal más comprometido.

El grupo que más altos niveles de los dos tipos de compromiso presenta, el Grupo 1, está formado únicamente por nueve individuos. Es el más pequeño y heterogéneo de todos los grupos, lo que supone que no es posible extraer ninguna conclusión definitiva respecto a sus características. Las personas incluidas en el Grupo 3 presentan niveles de compromiso actitudinal muy altos y niveles medios de compromiso de continuidad. Es destacable en este grupo el peso que los titulares de universidad, una figura estable dentro de la organización, tienen en el mismo, ya que representan un 41% del total. Además este grupo presenta los más altos niveles en distintas variables como la

autonomía en el trabajo, satisfacción, oportunidades de promoción y clima, lo que nos da una idea de la importancia que todos estos aspectos tienen en este grupo de individuos con un compromiso alto, y deseables como miembros de una organización.

Pero quizás el resultado más interesante de este estudio provenga del análisis del Grupo 2. Formado por 53 individuos con los más bajos niveles de compromiso actitudinal, y por lo tanto con una escasa coincidencia con los objetivos de la organización, es el grupo más numeroso. El 38% de los componentes de este grupo pertenecen a la categoría de ayudantes, personal contratado y en formación y que puede considerarse como una apuesta de futuro de esta organización. A este resultado podemos añadir que casi el 80% de los individuos que pertenecen a esta categoría se encuentran incluidos en los dos grupos de más bajo compromiso actitudinal, lo que implica que la organización o bien no es capaz de transmitir adecuadamente sus objetivos a este colectivo, o que si lo consigue éstos no coinciden con los de este tipo de personas.

Además, comprobamos que en los grupos se produce una relación entre los distintos niveles de compromiso de continuidad y las habilidades investigadoras, ya que aquellos grupos en los que el compromiso de continuidad toma niveles bajos son los que más habilidades investigadoras poseen y viceversa.

Por último, pensamos que la información extraída de este trabajo puede ser de utilidad para la organización, ya que permitirá si se considera necesario modificar las políticas de recursos humanos para conseguir un personal más comprometido con la organización.

Tabla 1 : Composición de la plantilla docente y de la muestra

	POBLACION	MUESTRA
VARONES	63%	60,1%
MUJERES	37%	39,9%
EDAD	38	37
PROFESORES DE CUERPOS DOCENTES	46,58%	49,9%
Catedráticos de Universidad	6,08%	6,5%
Titulares de Universidad y Catedráticos de Escuela	27,89%	30,4%
Titulares de Escuela Universitaria	12,61%	13%
PROFESORES CONTRATADOS	53,41%	50%
Ayudantes	15,58%	24,6%
Asociados	37,53%	25,4%
Visitantes	0,3%	0%

Tabla 2 : Estadísticos descriptivos y correlaciones entre las variables

Variable	Media	σ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Compromiso actitudinal	6,53	1,84										
2.Compromiso continuidad	4,73	2,28	-0,001									
3.Edad	37,79	9,43	0,179*	-0,241**								
4.Sexo	1,4	0,49	-0,069	0,050	-0,197*							
5.Estado civil	1,61	0,49	0,057	-0,105	0,453**	-0,045						
6.Nº de hijos	0,86	1,24	0,254**	-0,144*	0,569**	-0,044	0,605**					
7.Nivel educac	1,60	0,72	-0,062	-0,044	-0,090	0,078	-0,128	-0,081				
8.Habilidades investig.	0	1	0,093	-0,268**	0,042	-0,028	0,157	0,083	-0,635**			
9.Antigüedad	5,41	2,69	-0,093	-0,076	0,536**	0,067	0,249**	0,270**	-0,192*	0,113		
10.Asociado 1	19,6%		0,007	-0,127	-0,068	-0,103	-0,091	-0,106	0,546**	-0,430**	-0,302*	
11.Asociado 2	5,8%		0,096	0,247**	-0,228**	0,178*	-0,182*	-0,080	0,087	-0,091	-0,233**	-0,122
12.Ayudante	24,6%		-0,267**	0,158	-0,499**	0,084	-0,231**	-0,295**	0,048	-0,080	-0,101	-0,282**
13.TEU	13%		-0,019	0,013	0,334**	0,036	0,266**	-0,215*	0,215*	-0,190*	0,344**	-0,191*
14.TU	30,4		0,106	-0,172*	0,272**	-0,024	0,175*	-0,199**	-0,591**	0,530**	0,222**	-0,326**
15.CU	6,5%		0,192*	-0,003	0,233**	-0,155	0,031	0,097	-0,236**	0,188	-0,001	-0,130
16.Estabilidad	0,5		0,180*	-0,151	0,590**	-0,074	0,356**	0,376**	-0,516**	0,452**	0,436**	-0,493*
17.Autonomía	8,06	2,11	0,360**	-0,060	0,298**	-0,083	0,083	0,180*	-0,297**	0,207*	0,108	-0,142
18.Particip gestión	3,77	3,43	0,187*	-0,186*	0,428**	-0,141	0,150	0,242**	-0,410**	0,427**	0,177*	-0,360**
19.Particip. decisiones	3,57	3,49	0,280**	-0,138	0,390**	-0,160	0,247**	0,310**	-0,416**	0,305**	0,159	-0,322**
20.Oport. promoción	4,72	2,85	0,253**	0,032	-0,010	-0,118	0,004	0,001	-0,372**	0,295**	-0,022	-0,239**
21.Satisfacción docencia	6,96	1,53	0,303**	-0,038	-0,062	-0,116	-0,046	-0,064	0,124	-0,150	-0,173*	0,154
22.Satisfacción investigación	6,08	2,23	0,160	-0,317**	0,134	0,033	0,134	0,189*	-0,374**	0,507**	0,040	-0,239**
23.Clima	5,11	1,85	0,387**	-0,121	0,040	-0,192*	0,173*	0,151	0,073	-0,109	-0,193	0,104

*p < 0,05

**p < 0,01

Tabla 2 (Continuación): Estadísticos descriptivos y correlaciones entre las variables

Variable	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1.Compromiso actitudinal												
2.Compromiso continuidad												
3.Edad												
4.Sexo												
5.Estado civil												
6.Nº de hijos												
7.Nivel educac												
8.Habilidades investig.												
9.Antigüedad												
10.Asociado 1												
11.Asociado 2												
12.Ayudante	-0,142											
13.TEU	-0,096	-0,221**										
14.TU	-0,164	-0,378**	-0,256**									
15.CU	-0,066	-0,151	-0,102	-0,175*								
16.Estabilidad	-0,248**	-0,572**	0,387**	0,661**	0,264**							
17.Autonomía	0,052	-0,311**	0,064	0,291**	0,092	0,357**						
18.Particip gestión	-0,121	-0,251**	0,025	0,376**	0,396**	0,558**	0,249**					
19.Particip. decisiones	-0,179*	-0,251**	0,078	0,399**	0,275**	0,556**	0,211*	0,734**				
20.Oport. promoción	-0,102	0,150	-0,129	0,165	0,087	0,108	0,151	0,340**	0,333**			
21.Satisfacción docencia	-0,050	-0,132	0,064	-0,031	0,001	0,015	0,138	0,070	0,079	-0,037		
22.Satisfacción investigación	0,080	-0,144	-0,015	0,203*	0,203*	0,277**	0,201*	0,394**	0,318**	0,261**	0,109	
23.Clima	-0,062	-0,076	0,065	-0,150	0,214*	0,012	0,173*	0,278**	0,406**	0,224*	0,261**	0,074

*p < 0,05

**p < 0,01

Tabla 3 : Análisis de la varianza de las variables de compromiso

		GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	TOTAL	F
TAMAÑO		9	53	39	37	138	
ACTITUDINAL	MEDIA	7,51	4,95	8,36	6,62	6,53	63,21**
	DESVIACION	0,72	1,49	0,86	1,11	1,84	
CONTINUIDAD	MEDIA	8,6	5,81	5,18	1,78	4,73	125,8**
	DESVIACION	0,31	1,34	1,19	1,03	2,28	

**p < 0,01

Tabla 4: Análisis de la varianza de las variables predictoras

	F	p
Edad	2,905	0,037
Habilidades investigadoras	2,28	0,081
Antigüedad	1,972	0,121
Satisfacción investigación	5,009	0,003
Clima	2,89	0,038

Tabla 5: Contraste de Kruskal Wallis de las variables predictoras

	χ^2	p
Sexo	1,473	0,689
Estado Civil	6,226	0,101
Nº de hijos	8,424	0,038
Nivel Educación	2,977	0,395
Asociado 1	2,396	0,494
Asociado 2	15,315	0,002
Ayudante	8,449	0,038
Titular Escuela	0,497	0,920
Titular Universidad	7,210	0,065
Catedrático	4,427	0,219
Estabilidad	3,399	0,334
Autonomía	12,054	0,007
Participación en la gestión	2,890	0,409
Participación en la toma de decisiones	7,264	0,064
Oportunidades de promoción	8,837	0,032
Satisfacción docencia	16,657	0,001

Tabla 6 : Descripción de los grupos

		GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	TOTAL
TAMAÑO		9	53	39	37	138
Edad	Media	32,44	36,05	38,69	40,62	37,79
	Desviación	7,79	7,04	9,89	11,39	9,43
Nº de hijos	Media	0,11	0,55	1,2	1,13	0,86
	Desviación	0,33	0,75	1,45	1,53	1,24
Habilidades investigadoras	Media	-0,29	-0,15	-0,05	0,34	0
	Desviación	0,79	0,71	0,96	1,33	1
Asociado 1	Número	1	8	8	10	37
	Porcentaje1 ^a	11,11%	15,1%	20,51%	27,03%	
	Porcentaje2 ^b	2,70%	21,62%	21,62%	27,03%	
Asociado 2	Número	3	2	3	0	8
	Porcentaje1 ^a	33,3%	3,77%	7,69%	0%	
	Porcentaje2 ^b	37,5%	25%	37,5%	0%	
Ayudante	Número	2	20	5	7	34
	Porcentaje1 ^a	22,22%	37,7%	12,82%	18,92%	
	Porcentaje2 ^b	5,88%	58,82%	14,7%	20,59%	
Titular escuela	Número	1	8	4	5	18
	Porcentaje1 ^a	11,11%	15,09%	10,26%	13,51%	
	Porcentaje2 ^b	5,55%	44,44%	22,22%	27,77%	
Titular univer.	Número	0	13	16	13	42
	Porcentaje1 ^a	0%	24,53%	41,02%	35,13%	
	Porcentaje2 ^b	0%	30,95%	38,09%	30,95%	
Catedrático	Número	2	2	3	2	9
	Porcentaje1 ^a	22,22%	3,77%	7,69%	5,4%	
	Porcentaje2 ^b	22,22%	22,22%	33,33%	22,22%	
Autonomía	Media	7,77	7,77	8,59	7,97	8,06
	Desviación	2,81	1,88	2,47	1,77	2,11
Oportunidades de promoción	Media	4,11	4,53	5,85	3,94	4,71
	Desviación	2,31	2,57	2,47	3,39	2,84
Satisfacción docencia	Media	7,55	6,43	7,64	6,86	6,96
	Desviación	1,33	1,41	1,27	1,73	1,53
Satisfacción investigación	Media	5,11	5,41	6,28	7,05	6,08
	Desviación	2,85	1,99	2,21	2,06	2,23
Clima	Media	4,65	4,67	5,76	5,18	5,11
	Desviación	1,16	1,41	2,13	2,08	1,85

a Porcentaje sobre el total de individuos del grupo

b Porcentaje sobre el total de individuos de la variable.

Referencias bibliográficas

- Barney, J.B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, pág.99-120.
- Bouzas, B., Castro, C. (1986): "El compromiso organizacional". *Revista de Economía y Empresa*, Vol. 16, nº 15-16, págs 157-173.
- Brooke, P., Russell, D., Price, J. (1988): "Discriminant validation of measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment". *Journal of Applied Psychology*, Vol.73, Nº 2, pág. 139-145.
- Cohen, A., Lowenberg, G. (1990): "A re-examination of the Side-Bet theory as applied to Organizational Commitment: a meta-analysis". *Human Relations*, Vol. 43, Nº 10, pág. 1.015-1.050.
- Colarelli, S.M., Bishop, R. C. (1990): "Career Commitment: Functions, Correlations and Management.". *Group & Organization Studies*, Vol. 15, Nº 2, pág.158-176.
- Fenton-O'Creevy, M.P., Winfrow, P., Lydka, H., Morris, T. (1997): "Company prospects and employee commitment: an analysis of the influence of external events on organisational commitment and their implications for the BOCS". Ponencia presentada en el Wokshop on "The Impact of Strategy, Job Design and Organization Structure on HRM: Scenarios for the year 2000". Cádiz, 25 a 28 Mayo, 1997.
- Grant, R. (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: implications for strategy formulation". *California Management Review* (Spring 1991) pág.114-135.
- Mahoney, J y Pandian, JR. (1992): "The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management". *Strategic Management Journal*, 13, pág.363-380.
- Mathieu, J., Zajac, D. (1990): "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment". *Psychological Bulletin*, Vol. 108, Nº 2, pág. 171-194.
- Meyer, J., Allen, N. (1984): "Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: some metodological considerations". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 69, Nº 3, pág. 372-378.
- Meyer, J., Allen, N. (1991): "A three-component conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*, Vol.1, Nº 1, pág. 61-89.

- Meyer, J., Allen, N. (1997): *Commitment in the Workplace. Theory, research and application*. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, California.
- Morrow, P. (1993): *The theory and measurement of work commitment*. Jai Press Inc. Greenwich, Connecticut.
- 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, pág. 224-247.
- Ostroff, C. y Schmitt, N (1993): Configurations of organizational effectiveness and efficiency. *Academy of Management Journal*, 36 (6): pág. 1345-1361.
- Peteraf, M.A. (1993): "The Cornerstones of competitive Advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, 14, pág. 179-192.
- Zaccaro, S., Dobbins, G. (1989): "Contrasting group and organizational commitment: evidence for differences among multinivel attachments". *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 10, pág. 267-273.