

# Medición y evaluación del compromiso organizacional: Relación con variables sociolaborales en empleados mexicanos

*Measurement and evaluation of organizational commitment: Relationship with socio-labor variables in mexican employees*

Emmanuel Martínez-Mejía<sup>1</sup>   
Erika-Mariana Ascencio<sup>2</sup> 



## Palabras clave:

compromiso organizacional, modelo de medición, propiedades psicométricas, empleados mexicanos, variables sociolaborales, validez, confiabilidad.

## Artículo de Investigación

Fecha de recepción:  
20 de octubre de 2024

Fecha de aprobación:  
18 de noviembre de 2024

Fecha de publicación:  
04 de diciembre de 2024

Creative Commons  
Reconocimiento-  
NoComercial-  
SinObraDerivada 4.0  
Internacional



## Resumen

**Problemática:** existe poca evidencia de parámetros del compromiso organizacional para la población mexicana con instrumentos válidos y confiables, que permita a los profesionales y organizaciones realizar evaluaciones y diagnósticos relacionados con variables sociolaborales. **Objetivo:** poner a prueba un modelo de medida del compromiso organizacional para estimar sus parámetros de evaluación y su relación con variables sociolaborales en empleados mexicanos. **Método:** se realizó un estudio transversal, descriptivo y correlacional en una muestra de 724 empleados mexicanos. **Resultados:** 1) se encontró evidencia de validez y confiabilidad del modelo de medida de una versión corta de tres factores: afectivo (cuatro ítems), normativo (tres ítems) y continuidad (tres ítems); 2) se proponen seis niveles para evaluar el compromiso organizacional; 3) se encontraron diferencias significativas entre mujeres (2.2134) y hombres (2.3895) ( $t = -2.628$ ,  $p$

1 Profesor de Tiempo Completo, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología, Laboratorio de Innovación en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Ciudad de México, México. Licenciado en Psicología UNAM y Doctor en Psicología Universidad Autónoma de Madrid, [emmanuel.martinez.mejia@comunidad.unam.mx](mailto:emmanuel.martinez.mejia@comunidad.unam.mx), @DrEmmanuelMtz, <https://orcid.org/0000-0002-4095-359X>

2 Estudiante de Maestría del Programa de Estudios Políticos y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México, México. Licenciada en Pedagogía UNAM, [erika.mariana.ascencio@gmail.com](mailto:erika.mariana.ascencio@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-9830-9035>



Se valida un modelo breve y confiable para medir el compromiso organizacional en empleados mexicanos, útil para intervenciones diferenciadas //

Emmanuel Martínez-Mejía y Erika-Mariana Ascencio (2024)

<http://revistageon.unillanos.edu.co>

>0.01), así como entre iniciativas privadas (2.193) y gobierno (2.4991) ( $t = -4.594$ ,  $p > 0.001$ ); 4) se encontraron correlaciones significativas entre antigüedad y compromiso organizacional ( $r = 0.285$ ,  $p > 0.01$ ). **Discusión:** las organizaciones deben adoptar políticas diferenciadas entre mujeres y hombres para mejorar el compromiso, como el enriquecimiento del puesto. El mayor nivel de compromiso organizacional en gobierno puede explicarse por sus características laborales, como la relativa mayor estabilidad laboral. **Conclusiones:** desde la teoría del intercambio social aplicada a las organizaciones, variables como la construcción de la confianza y la norma de reciprocidad que se desarrollan con la antigüedad, subyacen al compromiso organizacional. **Contribución/originalidad:** contar con parámetros para identificar niveles de compromiso organizacional contribuirá a que las organizaciones diseñen intervenciones diferenciadas.

**Palabras clave:** compromiso organizacional, modelo de medición, propiedades psicométricas, empleados mexicanos, variables sociolaborales, validez, confiabilidad.

**Códigos JEL:** J24, J28, J5, J8, M54

*Cómo citar este artículo /  
To reference this article:*

Emmanuel Martínez-Mejía y Erika-Mariana Ascencio (2024). Medición y evaluación del compromiso organizacional: Relación con variables sociolaborales en empleados mexicanos. Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios), 11(2), e-1197. <https://doi.org/10.22579/23463910.1197>

## Abstract

**Problem:** There is limited evidence on organizational commitment parameters for the Mexican population using valid and reliable instruments that allow professionals and organizations to conduct evaluations and diagnoses related to employees' socio-labor variables. **Objective:** To test a measurement model of organizational commitment to estimate evaluation parameters and examine its relationship with socio-labor variables in Mexican employees. **Method:** A cross-sectional, descriptive, and correlational study was conducted with a sample of 724 Mexican employees. **Results:** (1) evidence of validity and reliability was found for a short-form of three-factor measurement model: affective (4 items), normative (3 items), and continuance (3 items); (2) six levels are proposed to evaluate organizational commitment; (3) significant differences were found between women ( $M = 2.2134$ ) and men ( $M = 2.3895$ ),  $t = -2.628$ ,  $p > 0.01$ , as well as between private sector ( $M = 2.193$ ) and government employees ( $M = 2.4991$ ),  $t = -4.594$ ,  $p > 0.001$ ; (4) a significant correlation was found between seniority and organizational commitment ( $r = 0.285$ ,  $p > 0.01$ ). **Discussion:** Organizations should adopt differentiated policies for women and men to strengthen commitment, such as job enrichment strategies. The higher level of organizational commitment in government employees may be explained by their labor characteristics such as relatively greater job stability. **Conclusions:** From the perspective of social exchange theory applied to organizations, variables such as trust-building and the norm of reciprocity—both of which tend to develop with seniority—may underlie organizational commitment. **Contribution/originality:** Establishing parameters to identify levels of organizational commitment can help organizations design more targeted and differentiated interventions.

*Cómo citar este artículo /  
To reference this article:*

Emmanuel Martínez-Mejía y Erika-Mariana Ascencio (2024). Medición y evaluación del compromiso organizacional: Relación con variables sociolaborales en empleados mexicanos. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 11(2), e-1197. <https://doi.org/10.22579/23463910.1197>

**Keywords:** organizational commitment, measurement model, psychometric properties, Mexican employees, socio-labor variables, validity, reliability

**JEL Codes:**

## Introducción

Para los investigadores y profesionales de recursos humanos, capital o talento humano, la importancia del compromiso organizacional (CO) se debe principalmente a que se ha encontrado evidencia de su relación con variables psicológicas, laborales y organizacionales (Al-Jabari y Ghazawi, 2019). Además, se trata de una variable que ha mostrado relevancia en situaciones de crisis, como la experimentada por el COVID-19, circunstancias bajo las cuales el CO y el deber laboral se llegaron a anteponer, incluso, a la seguridad del personal de salud (Bernal, *et al.*, 2021).

La investigación del CO en México ha tenido una presencia relevante en la literatura científica desde la administración, la psicología y el desarrollo organizacional en lo que va de este siglo XXI. Entre los primeros estudios se puede señalar el de Arias (2001), quien identificó factores que pudieran aumentar el CO, como una vía para que las organizaciones en países subdesarrollados, como México, puedan compensar sus carencias estructurales con alto compromiso de su personal, para alcanzar sus objetivos estratégicos. Otra investigación rele-

vante la realizaron Uribe *et al.* (2015) con un enfoque psicosocial en 1.629 empleados de una empresa transnacional de telecomunicaciones, para explicar un modelo que incluyó variables de cultura y clima organizacional, burnout, manifestaciones psicósomáticas y CO. Por su parte, Littlewood (2020) encontró en una muestra de 192 trabajadores del Valle de México, que el compromiso de continuación se correlaciona positivamente con la renuncia psicológica, pero no con el bienestar emocional; por su parte, el compromiso afectivo se asoció con el desempeño organizacional.

Desde esta revisión, la investigación en México se ha centrado, por un lado, en poner a prueba el modelo de tres factores de Meyer y Allen (1991), ya sea con adaptaciones de su instrumento o con el diseño de instrumentos alternativos a partir del planteamiento teórico; y, por otro, a identificar su capacidad predictiva en relación con otras variables de relevancia organizacional. Sin embargo, no existen estudios donde claramente se indiquen los parámetros para evaluar el CO identificando en qué nivel se encuentra una persona, un grupo o una organización en particular.

Con base en este panorama, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿El instrumento de tres factores de CO es válido y confiable en México? ¿Cuál es el nivel de CO en empleados en la Ciudad de México? ¿Existirán diferencias entre variables sociodemográficas y el CO? ¿Existirán diferencias entre variables laborales y el CO? De tal forma que, el objetivo de este estudio es evaluar el CO en una muestra de empleados en la Ciudad de México.

## Contexto teórico

Desde una visión amplia del estudio del CO, se pueden identificar tres perspectivas diferentes de conceptualización: la del intercambio social, la psicológica y la de atribución. En primer lugar, desde la perspectiva de intercambio social, inicialmente Becker (1960) se refirió al CO como un vínculo resultado de las pequeñas inversiones (*side-bet*) de valor que haya contribuido el empleado a lo largo de la relación laboral y que no quiere perder por la probable dificultad de obtener los mismos beneficios en otra organización (Meyer y Allen, 1984; Thanh, *et al.*, 2020). En segundo lugar, la perspectiva psicológica del CO se refiere a la identificación e implicación con una organización específica, caracterizada por: a) un fuerte deseo de permanecer, b) un acuerdo de mantener altos niveles de esfuerzo y, c) la aceptación de valores y metas de la organización (Doan *et al.*, 2020; Mowday, *et al.*, 1979). En tercer lugar, la perspectiva de atribución aborda el CO como una obligación que la persona adquiere como resultado reali-

zar ciertos actos que son voluntarios, explícitos e irrevocables (Klein, *et al.* 2022; Reichers, 1985).

Así, en las diversas revisiones y reflexiones sobre el CO, como constructo de investigación, pese a que se han propuesto múltiples definiciones, todas coinciden en señalar que se trata de un vínculo persona-organización (Cohen, 2003; Meyer y Allen, 1991; Rossenberg, *et al.*, 2022).

## El modelo de tres factores del compromiso organizacional

En su planteamiento inicial, Allen y Meyer (1990) y Meyer y Allen (1991), proponen un modelo en el que se refieren al CO como un estado psicológico que especifica la relación persona-organización, sobre la decisión para continuar o dejar la organización. Estos autores propusieron tres componentes: afectivo, de continuación y normativo.

El compromiso afectivo (CA) se refiere a los lazos emocionales que las personas establecen con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades y expectativas. En el compromiso de continuidad (CC) es posible encontrar una evaluación de la persona sobre las inversiones que se perderían en caso de dejar la organización, al contrastarlas con las posibilidades de encontrar otro empleo. El compromiso normativo (CN) se refiere a la lealtad moral hacia la organización, en correspondencia con un sentido de reciprocidad. Por tanto, si las personas son generadoras de los

resultados organizacionales, constituye una ventaja competitiva que muestren compromiso. Así, resulta trascendente para las organizaciones conocer cuáles son los factores sobre los cuales pueden influir para favorecer este vínculo (Cohen, 2003; Xu, *et al.*, 2023).

En cuanto a su operacionalización, en la literatura se pueden identificar diversas propuestas para medir el modelo de tres factores. El instrumento más importante en la investigación es el Cuestionario de Compromiso Organizacional (CCO) que desarrollaron Meyer y Allen (1993). Esta escala ha ido evolucionando con las investigaciones, aunque la más utilizada es la versión con 18 reactivos (Vance, *et al.*, 2020).

## Metodología

**Objetivo:** poner a prueba un modelo de medida del CO para estimar sus parámetros de evaluación y su relación con variables sociolaborales en empleados mexicanos.

**Tipo y diseño de investigación:** estudio cuantitativo, no experimental, transversal, descriptivo y correlacional.

**Participantes:** 724 empleados de diversas organizaciones de la Ciudad de México, con una edad promedio de 36.5 años (DE= 10.588), 43.5% mujeres y 56.5% hombres; 58.4% de iniciativa privada y 38.1% de gobierno, con una antigüedad promedio de 7.6 años (DE= 8.05), 46.4% operati-

vos, 30.5% mandos medios y 22.9% directivo-gerencial.

## Hipótesis

H1: el modelo de tres factores mostrará ajuste en el análisis factorial confirmatorio.

H2: existirá una distribución normal para construir parámetros de niveles de CO.

H3: existirán diferencias significativas entre variables sociodemográficas y el CO.

H4: existirán diferencias significativas entre variables laborales y el CO.

**Instrumento:** se aplicó la adaptación al contexto mexicano del Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer, *et al.* (1993) de tres factores: afectivo, normativo y de continuidad, con 18 ítems utilizados en muestras mexicanas por Arias-Galicia (1998, citado en Arias-Galicia, 2001) y Uribe-Prado (2001), con respuesta tipo Likert de cinco puntos, desde 0 totalmente en desacuerdo, hasta 4 totalmente de acuerdo. Los puntajes se obtienen calculando la media aritmética de los ítems para cada factor y el total de los ítems para la medida general.

**Análisis estadístico:** se realizó análisis factorial confirmatorio (AFC) para poner a prueba tres modelos de medida de la versión de 18 ítems de la adaptación del CCO. Se realizaron análisis estadísticos descriptivos para establecer los parámetros de los niveles de CO y análisis paramétricos

de comparación de medias entre variables sociodemográficas y laborales. Finalmente, se realizaron análisis de correlaciones. Los análisis estadísticos se realizaron con los programas AMOS 18 y SPSS 25.

## Resultados

### **Modelo de medida del compromiso organizacional**

Se pusieron a prueba tres modelos de medida con AFC. Un modelo de tres factores con los 18 ítems originales (M3FO) que no mostró ajuste, un modelo de un factor depurado con 10 ítems (M1FD), que tampoco mostró ajuste, lo que contrasta con el plan-

teamiento de un solo factor unificador que se ha propuesto (Ávila y Pascual, 2020), y un modelo de tres factores depurado con 10 ítems (M3FD) que mostró un ajuste aceptable (Tabla 1 y Tabla 2). Respecto a los indicadores de bondad de ajuste, además de los indicadores de ajuste absoluto (Chi2, GFI) y de ajuste incremental (IFI, NFI, CFI, AGFI), hay indicadores que sirven para hacer una mejor comparación entre modelos (Levi y Varela, 2006), como el indicador RMR que entre más cercano a cero indica un ajuste perfecto. Por su parte, en el RMSEA un valor menor a 0.05 indica un ajuste perfecto, aunque un valor menor a 0.08 indicaría un error razonable.

**Tabla 1.** Indicadores de bondad de ajuste del análisis factorial confirmatorio de tres modelos de medida

	Ítems	Chi2	GL	p	Chi/GL	RMR	GFI	AGFI	CFI	TLI	RMSEA
M3FO	18	999.471	132	.000	7.572	.164	.833	.784	.772	.735	.095
M3FD*	10	129.857	32	.000	4.058	.073	.964	.939	.955	.936	.065
M1FD	10	238.282	35	.000	6.808	.101	.931	.892	.892	.861	.090

Nota: elaboración propia. M3FO= modelo de tres factores original. M3FD= modelo de tres factores depurado. M1FD= modelo de 1 factor depurado. \*Modelo con ajuste aceptable.

De manera complementaria, se encontró consistencia interna, Alpha de Cronbach aceptable en el M3FD con 10 ítems (Tabla 1) que se utilizó para este estudio: un  $\alpha = 0.710$  para el CA (4 ítems); un  $\alpha = 0.636$  para el CN (3 ítems); un  $\alpha = 0.603$  para el CC (3 ítems); y un  $\alpha = 0.843$  para la medida

general de CO (10 ítems). Además, se encontraron correlaciones estadísticamente significativas entre la medida general y sus factores (Tabla 9). Por tanto, se encontró evidencia de validez y confiabilidad del modelo de tres factores depurado (M3FD), por lo que se puede sustentar la H1.

**Tabla 2.** Ítems finales resultado del análisis psicométrico del modelo de tres factores depurado (M3FD)

	Factor	Ítem
1	CN	No abandonaría esta organización en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia ella
2	CC	Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar esta organización
3	CA	Estaría feliz si pasara el resto de mi vida en esta organización
4	CA	Esta organización significa personalmente mucho para mí
5	CC	Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de esta organización en estos momentos
6	CN	Me sentiría culpable si dejara esta organización ahora
7	CA	Me siento ligado emocionalmente a esta organización
8	CA	Me siento integrado plenamente con las personas de esta organización
9	CN	Moralmente le debo mucho a esta organización
10	CC	He puesto mucho de mí en esta organización como para pensar trabajar en otro sitio

Nota: elaboración propia. CA= compromiso afectivo; CN= compromiso normativo; CC= compromiso de continuidad.

### Evaluación del compromiso organizacional

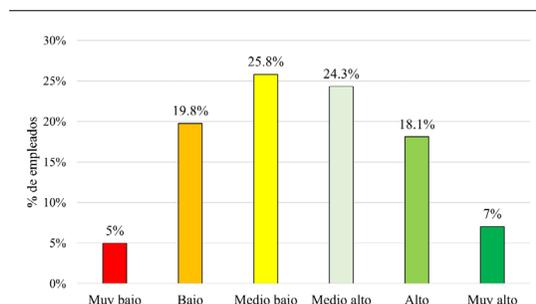
Se puso a prueba la normalidad de la distribución del CO en la muestra estudiada con la prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra con corrección de significación de Lilliefors, que compara la función de distribución acumulada observada de una variable con una distribución teórica (Romero-Saldaña, *et al.*, 2016). En esta prueba de normalidad se encontró un valor de  $Z = 0.033$ , con la significación estadística de 0.057, que al ser mayor a 0.05. Con base en estos resultados, se proponen seis niveles de CO a partir de los percentiles. Los parámetros para cada nivel se establecieron con rangos de puntajes, como se indica en la Tabla 3, lo que aporta evidencia a la H2. Con base en esta tabla de calificación, utilizando el instrumento de 10 ítems (M3FD), los investigadores y profesionales en las organizaciones podrán evaluar el nivel de CO de una persona, de diferentes grupos de interés o de su organización (Figura 1).

**Tabla 3.** Niveles de compromiso organizacional en la muestra de trabajadores en la Ciudad de México a partir de dos criterios de distribución

Percentiles					
10	25	50	75	90	
1.0833	1.6944	2.3333	2.9722	3.5	
Niveles					
Muy bajo	Bajo	Medio bajo	Medio alto	Alto	Muy alto
<1.0833	1.0833<1.6944	1.6944<2.3333	2.3333<2.9722	2.9722<3.5	≥3.5
Distribución de la muestra por niveles					
5%	19.8%	25.8%	24.3%	18.1%	7%

Nota: elaboración propia. N= 724. Mediana= 2.3333.

**Figura 1.** Niveles de compromiso organizacional en una muestra de empleados en la Ciudad de México



**Nota:** elaboración propia. N= 724.

### Compromiso organizacional y variables sociodemográficas

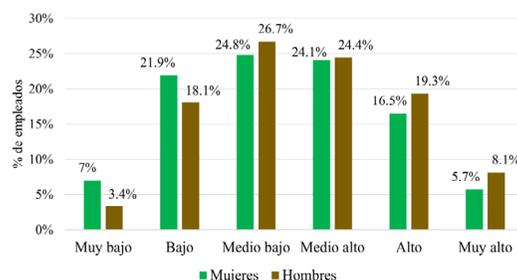
Se encontraron diferencias estadísticamente significativas del CO entre mujeres y hombres (Tabla 4); las mujeres mostraron un puntaje promedio más bajo que los hombres, lo que aporta evidencia a la H3; además, a nivel descriptivo se encontró mayor porcentaje de mujeres en niveles muy bajo (7%) y bajo (21.9%), en contraste con los hombres que mostraron mayor porcentaje en niveles alto (19.3%) y muy alto (8.1%) (Figura 2).

**Tabla 4.** Comparación entre mujeres y hombres

	N	Media	Nivel	DE	t	P
Mujeres	315	2.2134	Medio bajo	0.92468	-2.628	0.009
Hombres	409	2.3895	Medio alto	0.85187		

**Nota:** elaboración propia. N= 724. Mujeres 43.5% y hombres 56.5% de la muestra.

**Figura 2.** Distribución de niveles de mujeres y hombres.



**Nota:** elaboración propia. N= 724. Mujeres 43.5% y hombres 56.5% de la muestra.

Se encontraron diferencias estadísticamente significativas del CO en la escolaridad, donde los universitarios mostraron el puntaje promedio más alto y los de bachillerato el puntaje promedio más bajo (Tabla 5), lo que aporta evidencia a la H3. A nivel descriptivo se puede identificar que en los niveles medio alto (26.1%) y alto (23.6%), se presentan mayores porcentajes de empleados con escolaridad universitaria (Tabla 6).

**Tabla 5.** Comparación entre niveles de escolaridad

	N	Media	Nivel	DE	F	p
Educación Básica	77	2.2721	Medio bajo	0.90891	3.812	0.01
Bachillerato	206	2.1796	Medio bajo	0.91756		
Universitario	322	2.4343	Medio alto	0.85858		
Posgrado	116	2.2541	Medio bajo	0.87501		

**Nota:** elaboración propia. N= 724. Educación básica (primaria y secundaria)= 10.6%, bachillerato= 28.5%, universitario= 44.5%, posgrado= 16% de la muestra. DE= desviación estándar.

**Tabla 6.** Distribución de niveles de compromiso organizacional por escolaridad

	Muy bajo	Bajo	Medio bajo	Medio alto	Alto	Muy alto
Educación básica	5.2%	24.7%	23.4%	24.7%	13.0%	9.1%
Bachillerato	6.8%	23.3%	27.2%	21.4%	15.0%	6.3%
Universitario	3.7%	14.9%	24.8%	26.1%	23.6%	6.8%
Posgrado	5.2%	22.4%	27.6%	25.0%	12.1%	7.8%

**Nota:** elaboración propia. N= 724. Educación básica (primaria y secundaria)= 10.6%, bachillerato= 28.5%, universitario= 44.5%, posgrado= 16% de la muestra.

### Compromiso organizacional y variables laborales

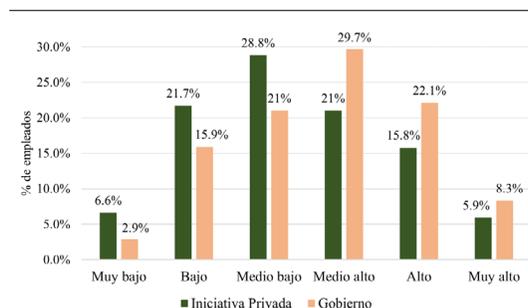
Se encontraron diferencias estadísticamente significativas del CO entre la iniciativa privada y gobierno. Los empleados de gobierno mostraron el puntaje promedio más alto de CO (Tabla 7), lo que aporta evidencia a la H4; a nivel descriptivo, se puede identificar cómo los empleados de gobierno tienen mayores niveles de CO: medio alto (29.7%), alto (22.1%) y muy alto (8.3%) (Figura 3).

**Tabla 7.** Comparación entre tipo de organización

	N	Media	Nivel	DE	t	p
Iniciativa Privada	423	2.193	Medio bajo	0.89666	-4.594	0.000
Gobierno	276	2.4991	Medio alto	0.83678		

**Nota:** elaboración propia. N= 724. Iniciativa privada= 58.4%, gobierno= 38.1% de la muestra.

**Figura 3.** Distribución de niveles de compromiso organizacional en iniciativa privada y gobierno



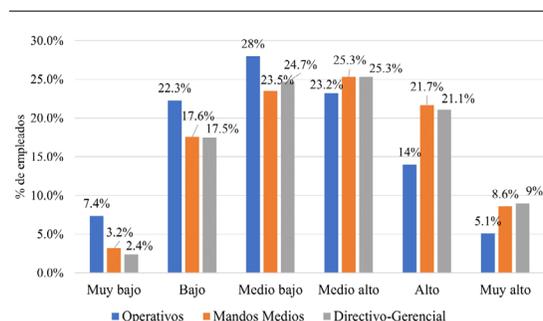
**Nota:** elaboración propia. N= 724. Iniciativa privada 58.4%, gobierno 38.1%.

Por su parte, se encontraron diferencias estadísticamente significativas del CO entre los niveles jerárquicos (Tabla 8), donde los operativos mostraron el puntaje promedio más bajo, lo que aporta evidencia a la H4. Además, a nivel descriptivo se encontraron mayores porcentajes de operativos en niveles muy bajo (7.4%), bajo (22.3%) y medio bajo (28%), en relación con los otros niveles jerárquicos (Figura 4).

**Tabla 8.** Comparación entre niveles jerárquicos

	N	Media	Nivel	DE	F	Sig.
Directivo- Gerencial	166	2.4558	Medio alto	0.83078	8.941	0.000
Mandos Medios	221	2.4274	Medio alto	0.8876		
Operativos	336	2.1635	Medio bajo	0.8941		

**Nota:** elaboración propia. N= 724. Operativos 46.4%, mandos medios 30.5% y directivo-gerencial 22.9% de la muestra.

**Figura 4.** Distribución de niveles de compromiso organizacional por nivel jerárquico


**Nota:** elaboración propia. N= 724. Operativos 46.4%, mandos medios 30.5% y directivo-gerencial 22.9% de la muestra.

En cuanto a la variable antigüedad, se realizaron análisis de correlaciones y ANOVA de comparación de puntajes

promedio entre rangos de antigüedad. Se encontraron correlaciones significativas entre la antigüedad ( $r=0.285$ ,  $p > 0.01$ ), el CO y sus factores. La correlación más alta es con la medida general de CO (Tabla 9). Por su parte, se encontraron diferencias estadísticamente significativas; los puntajes promedio más altos de CO se presentaron en los empleados de 10 a 20 años (2.6501) y más de 20 años (2.6515), mientras que el puntaje promedio más bajo se presentó en los empleados con menos de un año de antigüedad (1.858) (Tabla 10).

**Tabla 9.** Análisis de correlaciones entre edad, antigüedad y compromiso organizacional

	Media	Mediana	DE	A	CO	CA	CN	CC
Antigüedad	7.6079	4.3333	8.05	1	.285**	.256**	.224**	.261**
CO	2.3129	2.3333	.88797	.285**	1	.828**	.900**	.869**
CA	2.5375	2.7500	.97016	.256**	.828**	1	.626**	.547**
CN	2.2041	2.3333	1.06373	.224**	.900**	.626**	1	.699**
CC	2.1970	2.3333	1.03995	.261**	.869**	.547**	.699**	1

**Nota:** elaboración propia. N= 724. \*\* La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral). A= antigüedad; CA= compromiso afectivo; CN=compromiso normativo; CC= compromiso de continuidad; CO= compromiso organizacional.

**Tabla 10.** Comparación entre rangos de antigüedad

	N	Media	DE	F	p
Menos de 1 año	133	1.858	0.918	16.014	0.000
1 a 3 años	150	2.1455	0.86888		
3 a 5 años	86	2.2942	0.86041		
5 a 10 años	140	2.4194	0.82697		
10 a 20 años	123	2.6501	0.85214		
Más de 20 años	88	2.6515	0.69314		

**Nota:** elaboración propia. N= 724.

## Discusión

En cuanto a los criterios psicométricos, se encontró un modelo de medida corto con 10 ítems válido y confiable (Barrios y Cosculluela, 2013; Kalkbrenner, 2023; Schuberth, *et al.*, 2022). Se encontró una distribución normal, por lo que es viable utilizar esta muestra para establecer parámetros de distribución de niveles (Flores y Flores, 2021).

En cuanto a las variables sociodemográficas, el papel de las diferencias entre mujeres y hombres ha sido una preocupación constante en la investigación del CO. Algunos estudios iniciales señalaron que los hombres poseen una mayor probabilidad que las mujeres de tener mejores trabajos que desarrollen CO (Marsden *et al.*, 1993). Una posible solución a esta discriminación y falta de oportunidades es que las organizaciones adopten y aseguren la implantación de políticas orientadas a disminuir las diferencias entre mujeres y hombres, ya que esto puede mejorar el CO (Ebeh *et al.*, 2017). Una de estas políticas o estrategias es el enriquecimiento del puesto (Hackman y Oldham, 1976). Esta estrategia como antecedente del CO la pusieron a prueba Ruiz-Palomo, *et al.* (2020) en el sector hotelero y, entre otros resultados, encontraron que existía un rol mediador del género, ya que, cuando existía enriquecimiento del puesto, las mujeres mostraron de manera significativa mayores puntajes de CO. Respecto a la escolaridad, se ha encontrado evidencia mixta ya sea que a menor escolaridad mayor compromiso o viceversa (Bodjrenou

*et al.*, 2019), por lo cual, los resultados podrían interpretarse de manera contextual y se requiere hacer investigación más a fondo con esta variable.

Respecto a las variables laborales, se encontraron diferencias significativas entre iniciativa privada y gobierno, donde las personas trabajadoras de gobierno mostraron un CO más alto. Estos resultados son congruentes con estudios donde los niveles de CO son más altos en empleados de gobierno (Grego-Planer, 2020; Littlewood, 2020). Por su parte, se encontraron diferencias estadísticamente significativas del CO entre los niveles jerárquicos, donde los operativos mostraron el puntaje promedio más bajo, lo que se puede deber a una cadena de liderazgos negativos en una espiral negativa de disminución del CO que empieza en los niveles directivos y termina en el nivel operativo (Kilic y Günsel, 2019), por lo cual se requiere el desarrollo de un enfoque positivo y saludable en los liderazgos en las organizaciones (Martínez-Mejía, *et al.* 2022).

Desde la teoría del intercambio social aplicada al contexto de las organizaciones, variables como la construcción de la confianza y la norma de reciprocidad (Klimchak, *et al.*, 2020) subyacen al CO, por lo que es congruente que los empleados con menos de un año de antigüedad sean aquellos con el menor puntaje promedio y los de diez años de antigüedad en adelante quienes muestren los puntajes más altos. Esto implica que el CO requiere tiempo y experiencias que construyan relaciones laborales sanas y cons-

tructivas, en el mismo sentido que lo encontró Kasimoglu (2021) en un estudio en profesionales de la salud.

## Conclusiones

Se cuenta con una versión corta del Cuestionario de Compromiso Organizacional con evidencia de validez y confiabilidad para la población mexicana, que permitirá aplicarlo junto con otros instrumentos, para conformar heramientas de extensión aceptable que su aplicación no implique largos tiempos, con el objetivo de correlacionar diversas variables.

Con base en la tabla de calificación propuesta, los investigadores y profesionales en las organizaciones podrán evaluar el nivel de CO de una persona, de diferentes grupos de interés o de su organización. De tal forma que contar con los parámetros para identificar niveles de CO permitirá a las organizaciones diseñar intervenciones diferenciadas.

Resulta necesario desarrollar liderazgos positivos y saludables que construyan relaciones jerárquicas constructivas que apoyen el desarrollo y el cuidado de la salud, con entornos de trabajo favorables y productivos, para encontrar el equilibrio entre el desempeño sobresaliente, el bienestar, el vínculo persona-organización y el logro de metas.

Se recomienda continuar realizando investigación sobre el CO con el modelo de los tres factores en las diferentes actividades económicas, así como por variables relevantes como el género, cohortes generacio-

nales, diferentes tipos de puestos, y variables organizacionales como el desempeño laboral y la intención de renuncia. Una investigación relevante sería comparar el modelo de medida entre países, sociedades e idiomas, con el objetivo de contar con evidencia transcultural de su funcionamiento psicométrico y su capacidad explicativa.

## Información Complementaria

Contribuciones de autoría: los autores trabajaron de manera articulada en la conceptualización, revisión de la literatura, discusión de los resultados y redacción del artículo. La administración del proyecto y los análisis estadísticos corrieron por parte del Dr. Emmanuel Martínez-Mejía.

**Conflictos de interés:** no hay conflicto de intereses con instituciones.

## Referencias

- Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal*, 11(1). <http://internationalleadershipjournal.com/wp-content/uploads/2019/07/Winter-2019-Vol.-11-No.-1.pdf#page=79>
- Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1990). Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

- Arias-Galicia F. (2001) El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Contaduría y Administración*, 200, 5-11. <https://biblioteca.org.ar/libros/91552.pdf>
- Ávila, S., & Pascual, M. (2020). Marco filosófico del compromiso organizacional: discusión del modelo de Allen & Meyer, y propuesta de un nuevo modelo de estudio. *Revista de Estudios Empresariales*. 2(1), 201-226. <https://doi.org/10.17561//ree.v2020n1.12>
- Barrios, M. & Coscolluela, A. (2013) Fiabilidad. En J. Meneses (Coord). *Psicometría* (pp. 75-140). Editorial UOC.
- Becker, H.S. (1960) Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Bernal González, I., Ruíz Mezquiti, L. A., & Pastrana Zúñiga, J. L. (2021). Compromiso organizacional de profesionales de la salud ante covid-19. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(6), 194-204. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2383/2343>
- Bodjrenou, K., Xu, M., & Bomboma, K. (2019). Antecedents of organizational commitment: A review of personal and organizational factors. *Open Journal of Social Sciences*, 7(05), 276. <https://doi.org/10.4236/jss.2019.75024>
- Cohen, A. (2003) *Multiple commitments in the workplace*. Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Doan, T. T. T., Nguyen, L. C. T., & Nguyen, T. D. N. (2020). Emotional intelligence and project success: The roles of transformational leadership and organizational commitment. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(3), 223-233. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO3.223>
- Ebeh, R.E., Njoku, E.C., Ikpeazu, O.C. & Nwiana-Ana, L.B. (2017). Organisational commitment and job involvement among casual workers: the role of organisation justice. *Global Journal of Human Resource Management*, 5, 17-32.
- Flores, C. E., y Flores, K. L. (2021). Pruebas para comprobar la normalidad de datos en procesos productivos: Anderson-Darling, Ryan-Joiner, Shapiro-Wilk y Kolmogórov-Smirnov. *Societas*, 23(2), 83-106. <https://revistas.up.ac.pa/index.php/societas/article/view/2302>
- Grego-Planer, D. (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability*, 11(22), 6395. <http://dx.doi.org/10.3390/su11226395>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Kalkbrenner, M. T. (2021). Alpha, omega, and H internal consistency reliability estimates: Reviewing these options and when to use them. *Counseling Outcome Research and Evaluation*, 14(1), 77-88. <https://doi.org/10.1080/21501378.2021.1940118>
- Kasimoglu, M. (2021). Investigations of Organizational Commitment of Healthcare Professionals in Terms of Personal and Business Factors. *International Journal on Social and Education Sciences*, 3(2), 267-286. <https://doi.org/10.46328/ijonses.143>
- Kilic, M., & Günsel, A. (2019). The dark side of the leadership: The effects of toxic leaders on employees. *European Journal of Social Sciences*, 2(2), 51-56.

- <https://doi.org/10.26417/ejss-2019.v2i2-64>
- Klein, H. J., Solinger, O. N., & Duflot, V. (2022). Commitment system theory: The evolving structure of commitments to multiple targets. *Academy of Management Review*, 47(1), 116-138. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0031>
- Klimchak, M., Ward Bartlett, A. K., & MacKenzie, W. (2020). Building trust and commitment through transparency and HR competence: A signaling perspective. *Personnel Review*, 49(9), 1897-1917. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2019-0096>
- Lévy, Jean-Pierre y Varela, J. (2006). *Modelización con estructuras de covarianzas en ciencias sociales*. Netbiblo.
- Littlewood, H. F. (2020). La paradoja del Compromiso. *Investigación administrativa*, 49(126). <https://doi.org/10.35426/iav49n126.01>
- Marsden, P.V., Kalleberg, A.L. & Cook, C.R. (1993). Gender differences in organizational commitment: influences of work positions and family roles. *Work and Occupations*, 20, 368-390. <https://doi.org/10.1177/0730888493020003005>
- Martínez-Mejía, E., Souza, E. & García, A. (2022). Modelo de liderazgo saludable integral y su desarrollo como competencia psicosocial adaptativa en ambientes organizacionales complejos. *Administración y Organizaciones*, 25(48), 47-62. <https://doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2022v25n48/Martinez>
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984) Testing the 'side bet theory' of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991) A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993) Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Reichers, A.E. (1985). A review and reconceptualisation of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Romero-Saldaña, M. (2016). Pruebas de bondad de ajuste a una distribución normal. *Revista Enfermería del Trabajo*, 6(3), 114. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/5633043.pdf>
- Rossenbergs, Y. G., Cross, D., & Swart, J. (2022). An HRM perspective on workplace commitment: Reconnecting in concept, measurement and methodology. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100891. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100891>
- Ruiz-Palomo, D., Leon-Gomez, A., & García-Lopera, F. (2020). Disentangling organizational commitment in hospitality industry: The roles of empowerment, enrichment, satisfaction and gender. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102637. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102637>
- Schuberth, F., Rademaker, M. E., & Henseler, J. (2022). Assessing the overall fit of composite models estimated by partial

least squares path modeling. *European Journal of Marketing*, 57(6), 1678-1702. <http://dx.doi.org/10.1108/EJM-08-2020-0586>

Thanh, L. D., Nguyen, N., Thong, B. Q., & Van Chon, L. (2020). Building organizational commitment: the analysis of indicators. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(6), 1-9. <https://www.abacademies.org/articles/Building-organizational-commitment-the-analysis-indicators-1939-6104-19-6-623.pdf>

Uribe, J. F. (2001). *Maquiavelismo: Conceptualización, medición y su relación con otras variables*. [Tesis de Doctorado]. Facultad de Psicología, UNAM.

Uribe, J. F., Patlán, J. & García, A. (2015). Manifestaciones psicósomáticas, compromiso y burnout como consecuentes del clima y la cultura organizacional: un análisis de ruta (path analysis). *Contaduría y administración*, 60(2), 447-467. [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(15\)30009-7](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(15)30009-7)

Vance, R. J., Jaros, S., Becker, T. E., & McKay, A. S. (2020). Alternative measures of employee commitment: Assessment of predictive validity for performance and turnover. *Human Performance*, 33(2-3), 164-190. <https://doi.org/10.1080/08959285.2020.1759071>

Xu, X., Zhao, P., Hayes, R., Le, N., & Dormann, C. (2023). Revisit the causal inference between organizational commitment and job satisfaction: A meta-analysis disentangling its sources of inconsistencies. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1037/apl0001073>