



## Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas

### *Conceptual model of organizational commitment in Cuban enterprises*

Rafael Antonio Baez-Santana<sup>I</sup>, Pedro Manuel Zayas-Agüero<sup>II</sup>, Reynaldo Velázquez-Zaldívar<sup>II</sup>, Yosvani Orlando Lao-León<sup>II</sup>

<sup>I</sup> Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos (EMCOMED) Holguín. Holguín, Cuba.  
Correo electrónico: [rafael@hol.emcomed.cu](mailto:rafael@hol.emcomed.cu)

<sup>II</sup> Universidad de Holguín. Holguín, Cuba.  
Correo electrónico: [pedro@ucm.hlg.sld.cu](mailto:pedro@ucm.hlg.sld.cu), [rector@uho.edu.cu](mailto:rector@uho.edu.cu), [ylaol@uho.edu.cu](mailto:ylaol@uho.edu.cu)

Recibido: 29 de abril del 2018

Aprobado: 25 de octubre del 2018

#### RESUMEN

En esta investigación se presenta un modelo conceptual del compromiso organizacional que se ajusta al contexto cubano. Con el propósito de contribuir a su mejora y su incidencia en la intención de abandono laboral a partir del manejo de variables socio-psicológicas. En su construcción se emplearon métodos teóricos y empíricos; dentro de estos: escalas, análisis de correlación, entrevistas y observación directa; todos interrelacionadas, procediéndose a la triangulación de los resultados. Se ajustó, aplicó y validó la versión del instrumento que contiene las tres dimensiones (afectiva, continua y normativa) del compromiso organizacional, planteado por Meyer, Allen y Smith en 1993. El modelo conceptual se sustenta en la demostración de las variables que incluye los pilares de este constructo, así como los enfoques: prospectivo, estratégico y sistémico, donde se explican los componentes y las relaciones entre sus partes.

**Palabras Clave:** compromiso organizacional, dimensiones, pilares, modelo conceptual.

#### ABSTRACT

*This research presents a conceptual model of organizational commitment adapted to the Cuban context. This model contributing to improvement conceptual model and incidence in the turnover intention with socio-psychological variables. In its creation empirical and theoretical methods were used, among them scales, correlation analysis, interviews and direct observation are found, all of them interrelated, facilitating the triangulation results. The version of the instrument that contains the three dimensions (affective, continuous and normative) of the organizational commitment, proposed by Meyer, Allen and Smith in 1993, was validated and applied. The conceptual model is based on the demonstration of the variables included in the pillars of this construct, as well as the approaches: prospective, strategic and systemic, where the components and relationships between their parts are explained.*

**Keywords:** organizational commitment, dimensions, pillars, conceptual model.

### I. INTRODUCCIÓN

El desarrollo en el ámbito de la Gestión Humana (GH), las nuevas tecnologías y el progreso de la ciencia, hace inevitable recurrir a personas altamente comprometidas que contribuyan al logro de las metas organizacionales a través de la solución de problemas cada vez más complejos. Actualmente cualquier desarrollo organizativo depende en gran medida de la creatividad y el compromiso de sus recursos humanos [1]. La encuesta mundial, que comprendió 109 países, del *Boston Consulting Group* (BCG) y la *World Federation of People Management Association* (WFPMA), (2010), destacó los cuatro tópicos críticos de recursos humanos. Los cuales son: gestionar el talento, mejorar el desarrollo del liderazgo, realzar el compromiso de los empleados y planificar estratégicamente los recursos humanos (BGC y WFPMA, 2010), Citado por [2].

El compromiso organizacional, sigue siendo uno de los tópicos desafiantes e investigados, actualmente, en los campos de la administración, comportamiento organizativo y recursos humanos [3; 4]. Es un tópico ampliamente investigado fruto a su relación con los principales factores del éxito de las organizaciones como son el rendimiento, el ausentismo, la fluctuación de personal y la intención abandono [5;6;7].

Desde el inicio de los estudios de compromiso organizacional por Becker [8] y hasta la fecha el compromiso organizacional ha sido definido y medido de distintas maneras y coinciden en que es considerado el lazo o vínculo entre la organización y el trabajador [9]. Meyer y Allen [6], definieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, donde las expectativas de ambas partes son muy propias. Estos autores han construido un modelo multidimensional de **compromiso organizacional** aplicado y descrito por múltiples autores [9; 10; 11;12]. El modelo planteado considera tres dimensiones del compromiso organizacional: el compromiso afectivo, el compromiso normativo y el compromiso de continuo [6; 13;14]. Es este modelo tridimensional el que más investigaciones ha generado, el que mayor soporte ha recibido y el más ampliamente aceptado en nuestros días [3; 15; 16,14].

Por Compromiso Afectivo (CA), se entiende la unión emocional que los empleados sienten hacia la organización, caracterizada por su identificación e implicación con la organización así como también por el deseo de permanecer en ella. Cabe plantear que esta dimensión es la que mayor atención recibe por los investigadores [9; 16; 17]. El Compromiso Continuo (CC), es el que se fundamenta en la inversión que el individuo realiza en la organización a lo largo de su estancia en ella y que le proporciona ciertos beneficios; esta base del compromiso se sustenta entonces en los costos asociados a dejar la organización [6; 9; 18]. El Compromiso Normativo (CN), al inicio estaba basado en la internalización de presiones normativas para actuar de forma acorde a los intereses organizativos, tomando como base el trabajo de Wiener. Pero con el paso de los años, se centra en el sentimiento de obligación de permanencia en la organización sin hacer referencia a presiones sociales sobre lealtad [13; 19, 20].

En resumen, las tres dimensiones del modelo de Meyer y Allen representan tres maneras diferentes de estar unido a una organización [13; 16]. Se puede afirmar que las personas permanecen comprometidas con la organización, porque desean (afectivo), porque lo necesitan (continuo) o porque sienten que deben hacerlo (normativo).

El compromiso organizacional es un constructo multidimensional altamente complicado, sobre el que influyen un conjunto de variables que pueden ser directamente observadas o medidas sobre los individuos de una muestra [21; 22].

Los empleados comprometidos son un recurso básico y vital para lograr el éxito de la organización, en consecuencia tienen más probabilidades de perdurar en la organización que aquellos que no lo están [23]. Varios meta-análisis y artículos de carácter teórico, destacan en ellas que el compromiso organizacional tiene un efecto claro en la intención de abandono [6; 9].

En la actualidad el Estado Cubano se pronuncia por la implementación de un nuevo modelo económico y social. A partir de la revisión de los lineamientos aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, relacionados con la necesidad de lograr empresas eficientes y competitivas [24]. Para su logro requiere de trabajadores comprometidos con los objetivos organizacionales que permita lograr con éxito la competitividad y sostenibilidad de la empresa. Por ello se considera importante y oportuno, plantear un modelo conceptual que metodológicamente se ajuste al contexto cubano y permita estudiar este constructo con un enfoque prospectivo, estratégico y sistémico que exponga su evaluación y mejora, siendo esto el tema a tratar en este artículo.

### III. MÉTODOS

En el análisis del compromiso organizacional se deben considerar aspectos: estructurales, procesuales y de resultados [25; 26]. El compromiso organizacional constituye un elemento necesario el criterio de expertos para establecer la influencia que ejercen los elementos de manera particular.

Se conformó un grupo de 15 expertos, integrados por directivos, especialistas y académicos con dominio de la temática; se obtuvo coeficientes de competencia mayor de 0.80 (considerados aceptables para el estudio). Estos poseen experiencia en el tema del contexto nacional e internacional. Para identificar las variables que caracterizan el compromiso organizacional se les propuso a los expertos un cuestionario con variables, de las tratadas en la literatura, para que consideraran cuales caracterizan el compromiso organizacional en el contexto cubano. Se constató la existencia de concordancia<sup>1</sup> superior a 0.5 entre las opiniones emitidas.

El listado con las variables seleccionadas se les proporcionó a los expertos agrupadas por dimensiones tomadas como base las dimensiones planteadas por el modelo tridimensional de Meyer y Allen [6; 13; 16]. Para que establecieran prioridad en los elementos de la lista de acuerdo a su importancia para cada dimensión, donde se aplicó el coeficiente de concordancia de Kendall, logrando un valor en el afectivo de  $W=0.86$ , en el continuo  $W=0.89$  y en el normativo  $W=0.86$ . A partir de los resultados obtenidos, se determinaron tres dimensiones (afectivas, continuas y normativas). Para la explicación del constructo **compromiso organizacional**, pudo apreciarse que existe correspondencia en el tratamiento de las variables identificadas por los expertos y los aspectos teóricos abordados en la literatura especializada [27; 28; 29].

Lo anterior, permitió tomar la decisión de considerar como eje central de la investigación el modelo tridimensional de Meyer y Allen [13; 16]. En la figura 1 se muestran las dimensiones y variables que en lo adelante serán utilizadas en el cuestionario y diseño del modelo

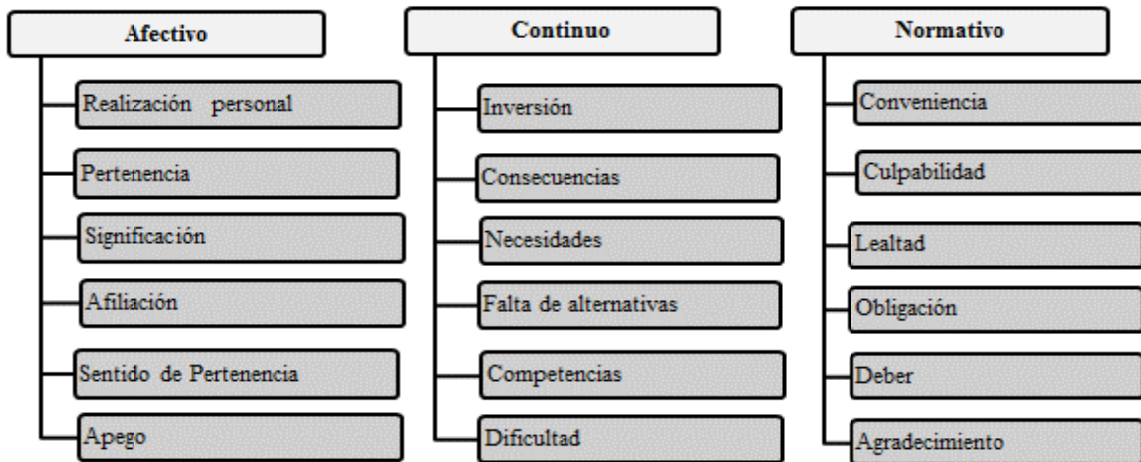


Fig. 1. Dimensiones y variables del compromiso organizacional

Se utilizó el cuestionario de las escalas de compromiso organizacional propuesto por: Meyer, Allen y traducido al castellano por Ortega y Angustias Martín-Quirós basado en el Modelo de Tres Componentes del Compromiso (TCM, por sus siglas en inglés)[13, 30]. Este cuestionario incluye las sub-escalas de compromiso afectivo, compromiso continuo y compromiso normativo. Se seleccionó este instrumento porque sus dimensiones permiten explicar los sentimientos que desarrolla el individuo con respecto a la organización. Se toma en cuenta si desea, se ve obligado o económicamente necesita mantener la relación laboral. Muestra los mejores resultados en las variadas aplicaciones consultadas [12; 21; 31]

La validez y confiabilidad de este cuestionario se ha comprobado en otras culturas. En la tabla 1 pueden apreciarse algunos resultados de su aplicación.

<sup>1</sup> Los juicios de los expertos manifestaron un nivel de consenso mayor que 0,5 según el coeficiente de concordancia W de Kendall. Como  $k > 7$  se comprobó el grado de significación de los juicios por medio del test de contraste Chi-cuadrado obteniendo que en ambos casos el estadígrafo calculado fue superior que el tabulado para un NC de un 95%.

Tabla 1. Aplicación del instrumento en otras culturas

Autores	País	Resultados
Bohnenberger [32]	Brasil	Se demuestra la asociación positiva entre el marketing interno y el compromiso organizacional en sus tres dimensiones
Omar y Florencia Urteaga [33]	Argentina	Los índices de consistencia interna según alfa de Cronbach fueron de 0.82 para el compromiso afectivo, 0.76 para el compromiso continuo y de 0.73 para el compromiso normativo
Bahrami, Barati [12]	Irán	Se muestra una relación positiva significativa entre el clima organizacional y el compromiso afectivo ( $r=0.208$ , $p=0.049$ ) y entre la producción y el compromiso continuo y normativo ( $r=0.308$ , $p=0.003$ )
Salahudin, Baharuddin [25]	Malasia	El estudio encontró que la ética islámica del trabajo afecta el compromiso organizacional en sus tres dimensiones (afectivo, continuo y normativo).
Amponsah-Tawiah y Mensah [11]	Ghana	Las conclusiones de este estudio revelaron el impacto significativo de la seguridad y salud en el trabajo con los componentes afectivo, continuo y normativo del compromiso organizacional.
Cheasakul y Varma [21]	Tailandia	Se comprueba la existencia de relaciones entre la pasión para enseñar, el poder del maestro, y las dimensiones del compromiso organizacional.
Hanaysha [7]	Malasia	Las conclusiones indicaron que la atribución de poder al empleado, el trabajo en equipo y el entrenamiento de los empleados tiene un efecto positivo significativo en el compromiso organizacional.
Araque Jaimes, Sánchez Estepa [31]	Colombia	Existencia de una correlación positiva moderada significativa entre el marketing interno y el compromiso organizacional en sus tres dimensiones. El compromiso afectivo es el que mejor responde a las cuestiones del marketing interno.

Se le propuso a los expertos evaluar las afirmaciones en el nivel léxico, sobre la gramática y semántica de las palabras de los ítems, de manera que existiera una mejor comprensión de lectura y que no existieran palabras dudosas, con la lógica que se muestra en la figura 2. Esto permitió conformar y ajustar el instrumento al contexto cubano. Las modificaciones fueron aprobadas en cada caso por más del 80 % de los expertos.

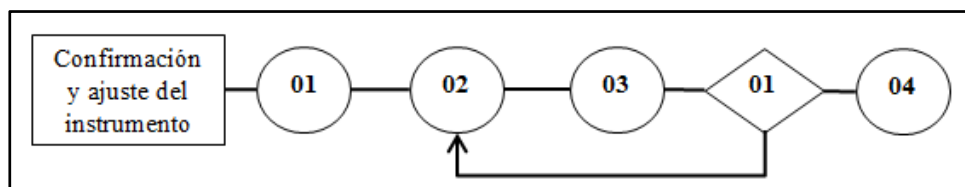


Fig. 2. Lógica seguida en la contextualización del instrumento

**Operaciones**

- 01: extracción de los ítems traducidos de la versión original.
- 02: ajustes gramaticales de los ítems según corresponda.
- 03: comparación por expertos de los ítems ajustados con los traducidos.
- 04: conformación del instrumento.

**Alternativas**

01: se añaden al instrumento si procede, de lo contrario se mantiene la escogida de la traducción.

El instrumento concebido se aplicó a 603 trabajadores en instituciones dedicadas a la producción de bebidas y alimentos, de cigarros y comercializadoras de medicamentos. Para comprobar su fiabilidad y validez, se obtuvo un coeficiente *Alpha de Cronbach* integral de 0.839, el que se considera muy bueno para los propósitos de la investigación. La validez del análisis factorial se

comprobó a través del índice KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) alcanzándose un valor 0.905 lo que indica una correcta adecuación de los datos a un modelo de análisis factorial. La prueba de esfericidad de Bartlett con una Chi-cuadrado de 10 815.178 para un  $\alpha$  de 0.000, muestra que el ajuste de las variables mediante el análisis factorial es idóneo.

Los datos muestran una matriz definida positiva, condición necesaria para proceder con la metodología de análisis de componentes principales que señalan que el instrumento utilizado, mide realmente las variables seleccionadas y resulta válido para explicar el comportamiento de las variables estudiadas.

Se procedió con la extracción de los distintos factores a través de la agrupación de las 18 variables originales en nuevas variables que se denominaron en términos de dimensiones subyacentes comunes o factores. Esto permite sintetizar la información contenida en un número de variables originales, en un conjunto más pequeño de factores, con una menor pérdida de información. Los resultados obtenidos, de la salida del paquete, mostraron la agrupación de las variables en tres componentes o dimensiones, lográndose explicar el 75.18% de la varianza total, lo cual se consideró positivo para los fines de la investigación. Las tres dimensiones coinciden con el análisis realizado de la literatura consultada, al considerar los autores que las variables a incluir en estos estudios se agrupan en tres dimensiones: afectivo, continuo y normativo. Con estos resultados se contribuye a reforzar las teorías y estudios que consideran al CO como una variable multidimensional según la teoría de [Meyer y Allen \[16\]](#).

El primer eje explica el 42.172 %; el segundo el 68.658% y el tercero el 75.118% de la varianza total. En la figura 3 se observa la estructuración de los tres grupos.

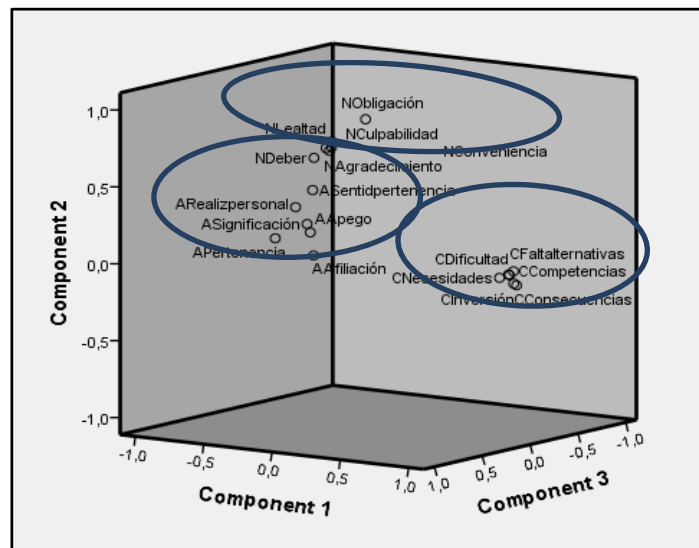


Fig. 3. Rotación espacial de los componentes

Con el objetivo de comprobar si las dimensiones y variables seleccionadas describen con un carácter fiable del CO, se procedió al cálculo del coeficiente *Alpha de Cronbach* para cada dimensión. El comportamiento por dimensiones es: afectivo (0.834), continuo (0.958) y normativo (0.922), considerándose válidos para los fines de la investigación. Se eliminaron los ítems de forma sucesiva para comprobar si existe mejora de la fiabilidad; pero no se observó un incremento significativo; por lo cual, el instrumento utilizado con las variables resultantes del análisis factorial, permite explicar el comportamiento del compromiso organizacional.

A partir de estos resultados se consideró en esta investigación la existencia de tres dimensiones **interrelacionadas**, denominadas: **compromiso afectivo**, **compromiso continuo** y **compromiso normativo**.

### III. RESULTADOS

En el diseño del modelo conceptual que se presenta en la figura 4 destaca el enfoque estratégico en la organización y sistémico en la gestión humana. Emanan del estudio de la literatura consultada al valorar los elementos que abordan los modelos estudiados.



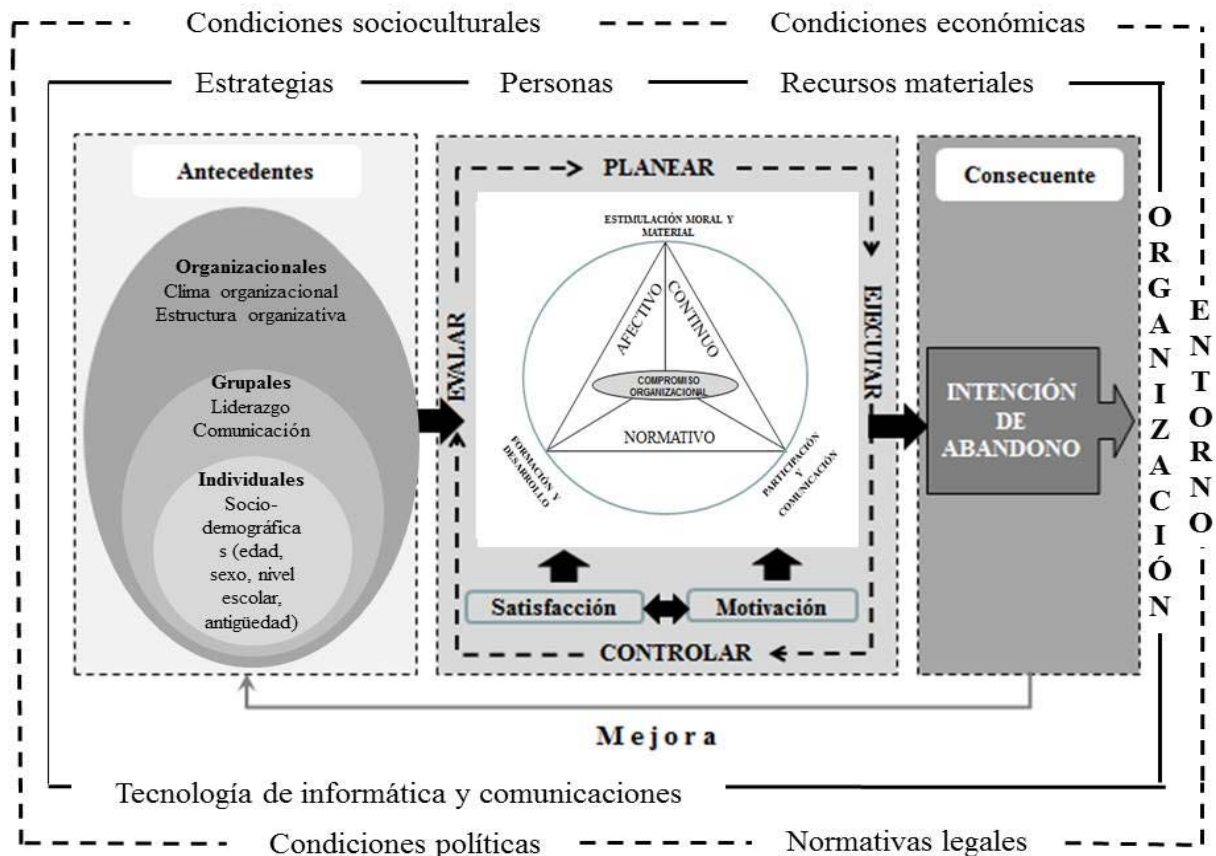


Fig. 4. Modelo conceptual del compromiso organizacional

Este modelo concibe sus elementos fundamentales del entorno externo e interno en los que se desenvuelve la organización. En el externo se incluyen las condiciones socioculturales, económicas, políticas y las normativas legales que afectan el quehacer de la organización. En el interno presenta las estrategias organizacionales, características de las personas, los recursos materiales y las tecnologías de la información y las comunicaciones que se consideran influyen en la mejora del compromiso organizacional.

En el modelo conceptual se consideran tres etapas: antecedentes, evaluación del compromiso organizacional y **consecuente**. En la etapa **antecedente** se consideran las variables tratadas en la literatura consultada y agrupadas en el carácter individual, grupal y organizacional. En lo **individual** se consideran las variables sociodemográficas (edad, sexo, nivel escolar y antigüedad), en lo grupal el liderazgo y comunicación, y en lo organizacional las condiciones técnico-organizativas, el clima organizacional y la estructura organizativa

En **evaluación** del compromiso organizacional se consideran como variables correlacionadas: la satisfacción y motivación laboral. Son elementos determinantes del compromiso organizacional: la estimulación moral y material, la participación y comunicación, y la formación y desarrollo; considerados en esta investigación pilares del compromiso organizacional. En la etapa **consecuente** se considera la intención de abandono como la variable con mayor implicación en los estudios del compromiso organizacional.

En la construcción del modelo se partió de la consideración de la influencia del entorno (externo e interno), [Meyer y Allen \[16\]](#). Para caracterizar el entorno externo se tuvo en cuenta aspectos asociados a las amenazas y oportunidades imperantes en la situación económica, las condiciones socioculturales, económicas, políticas y las normativas legales existentes [10]. Desde el punto de vista del entorno interno a la organización, se reconocen las fortalezas y debilidades, a partir de considerar en primer orden las personas en el ambiente laboral, la estrategia organizacional, recursos materiales y tecnología de la informática y las comunicaciones, que inciden en la mejora del CO.

En la construcción del modelo se consideran los resultados de la rama de investigación del compromiso organizacional que determina la generación de variables que lo caracterizan, y hacia las variables antecedentes, las consecuentes y las que se correlacionan con este constructo. Las

antecedentes: son aquellas que determinan que los miembros de una organización estén más o menos comprometidos con la misma [6; 16; 17; 34;35].

En el modelo presenta la relación de las variables antecedentes agrupadas de acuerdo a su incidencia en el CO en lo individual, grupal y organizacional. individual se refiere a: sexo, edad, nivel escolar y antigüedad en la organización[10].En lo grupal aspectos de: liderazgo y comunicación[36]. Lo organizacional agrupa condiciones técnico organizativas, clima organizacional y estructura organizativa) [37].Las variables consecuentes del Compromiso Organizacional son los resultados esperados de individuos comprometidos reflejados en actitudes, comportamientos o acciones que tienen una relación directa o indirecta en la actuación organizacional[6; 16; 17; 34].

En el modelo se considera como variable consecuente la **intención de abandono**, por ser la resultado del compromiso organizacional con gran impacto en el contexto cubano. Esta variable ha recibido un mayor tratamiento en la literatura, presenta la relación más fuerte con las tres bases del compromiso organizativo. Varios meta-análisis y artículos de carácter teórico han tratado de sistematizar estas investigaciones, destacándose en ellas que el compromiso organizacional tiene un efecto claro en la intención de abandono (e.g., [6; 9]).

Algunos trabajos de investigación plantean que el compromiso organizacional guarda una estrecha relación con la motivación y la satisfacción laboral. Sobre la motivación se señala la existencia de intensos paralelismos entre las formas del compromiso organizacional (afectivo, continuo y normativo) y los procesos motivacionales [38; 39]. En la actualidad existe un gran número de investigaciones que relacionan al compromiso organizacional con la satisfacción laboral [40; 41].

En la construcción del modelo se presentan la satisfacción laboral y la motivación como variables que se correlacionan con el Compromiso Organizacional, ya que guardan una relación más directa con este, aunque no existe un consenso en cuanto a la relación de causalidad existente [9; 17].

En estudios desarrollados se plantea que existen factores determinantes para lograr la mejora del Compromiso Organizacional que constituyen elementos imprescindibles para motivar a los empleados a comprometerse[3; 16; 42;43]. A los efectos de esta investigación serán definidos como **pilares del compromiso organizacional**.

Para la selección de los **pilares del compromiso organizacional** se presentó un cuestionario con los factores para que seleccionen aquellos que consideren imprescindibles. Se seleccionaron los escogidos por más del 80%. Se constató la existencia de concordancia superior a 0.5entre las opiniones emitidas: a continuación se explican los tres pilares seleccionados:

**Estimulación moral y material:** es un subsistema esencial del sistema de gestión integrada de **capital humano**. La estimulación moral o espiritual como lo refleja tiene estrecha relación con los objetivos estratégicos de la organización y es reconocida su influencia significativa en el logro de altos niveles de productividad, calidad y competitividad[42].

**Participación y comunicación:** en estudios realizados se evidencia que existe relación entre la comunicación, la participación y el compromiso organizacional y que para lograr un alto nivel de compromiso organizacional en sus empleados se deben fomentar estrategias efectivas de comunicación interna [10,43, 44].A su vez, la participación tiene un efecto positivo en el involucramiento con el trabajo y el compromiso organizacional [16].

**Formación y desarrollo:** a formación y desarrollo mantienen relación con el compromiso organizacional de los empleados [3].Estudios empíricos desarrollados por los autores, evidencian que se requiere de las habilidades en el conocimiento y el manejo emocional que permitan la generación del compromiso con la organización; lo cual se puede alcanzar mediante una formación y desarrollo del recurso humano.

Los autores consideran que no puede haber compromiso organizacional, sin estimulación moral y material, formación y desarrollo y participación y comunicación. Consideran que estos constituyen los pilares para la mejora del Compromiso Organizacional. El modelo se aborda con un enfoque estratégico, que marca las líneas de actuación de la organización desde la concepción de la mejora a partir de la consecución de estrategias a largo plazo, para dar solución a los problemas detectados en el diagnóstico. Un enfoque sistémico, donde todos los elementos del sistema influyen en el desempeño de la organización y a la vez son influidos entre sí por factores externos. Un enfoque centrado en la persona, dando atención priorizada a los miembros de la organización, de los cuales dependen en gran medida los resultados satisfactorios de la gestión.

La implementación de las acciones debe generar un impacto en los trabajadores, los procesos de recursos humanos y en la organización, a partir de garantizar el cumplimiento de lo planificado en la estrategia y su progresiva mejora. Se considera que por la complejidad de los estudios del

compromiso organizacional no es posible abarcar en esta investigación todo el universo de variables que componen este constructo. Por ello, se consideran las variables socio-psicológicas que caracterizan el comportamiento humano y predominan por su influencia; pero no son las únicas influyentes en el logro de un determinado nivel de Compromiso Organizacional.

### IV. DISCUSIÓN

Para la selección y ajuste del instrumento utilizado se tuvo en cuenta el criterio de expertos en la materia (psicólogos laborales y especialistas de recursos humanos), a través de la realización de: **talleres territoriales de gestión de capital humano** en la provincia de Holguín. Donde se presentaron los principales resultados de la aplicación del instrumento contextualizado de la investigación en varias organizaciones de la región oriental del país. Esto permitió desarrollar ajustes gramaticales al instrumento en la traducción inicial, al 67% de los ítems para su mejor comprensión en el contexto cubano.

Los modelos tradicionales para el estudio del compromiso organizacional se centran en la medición y la evaluación del compromiso organizacional, no en el desarrollo de herramientas que contribuyan a su proceso de mejora.

El modelo conceptual presentado, para la mejora del **compromiso organizacional**, es resultado de la consulta de los modelos identificados en la literatura. Donde se considera fundamentalmente las dimensiones y variables planteadas por Mathieu y Zajac y Meyer y Allen, en complemento la contextualización de su instrumento a las condiciones del entorno cubano [6; 13; 16,17]. Destaca en la propuesta, que se toma la intención de abandono como una variable consecuente del Compromiso Organizacional [27; 29]. Se consideran de forma independiente los factores determinantes del(pilares del compromiso) y su relación con este, así como la inclusión de un sistema de mejora que permite su evaluación y control en diferentes niveles y momentos.

### V. CONCLUSIONES

1. El compromiso organizacional constituye un constructo multidimensional integrado por variables agrupadas en tres dimensiones (compromiso afectivo, compromiso continuo y compromiso normativo). El análisis estadístico desarrollado garantiza que en el contexto cubano alcanzan un elevado nivel de explicación estadística, a partir de la comprobación de los criterios de validez y fiabilidad, resultante de la aplicación del instrumento seleccionado para la medición del Compromiso Organizacional.
2. El análisis de los estudios del Compromiso Organizacional, permitió la propuesta de un modelo conceptual que concibe su gestión, a partir de tres etapas: **antecedentes, evaluación del compromiso organizacional y Consecuente**. Donde se desarrolla la evaluación de las variables antecedentes y correlacionadas, considerando como elemento fundamental los pilares del compromiso. Se considera la relación entre ellas y como tratarlas para su mejora, que permita como influir en la reducción de la intención de abandono.
3. El modelo conceptual se sustenta en los enfoques prospectivo, estratégico y sistémico, donde se explican los componentes y las relaciones entre sus partes.
4. Un elemento que limita la mejora del compromiso organizacional en las empresas cubanas, radica en la ausencia de una cultura organizacional que lo considere un elemento vital a tener en cuenta en la Gestión Humana para alcanzar sus metas, ser sostenibles y competitivas. 🏢

### VI. REFERENCIAS

1. Holagh, SR, Noubar, HBK Y Bahador, BV. *TheEffect of OrganizationalStructureonOrganizationalCreativity and CommitmentwithinthelIranianMunicipalities*.Procedia - Social and BehavioralSciences, 2014. vol. 156, p. 213-215, ISSN: 1877-0428, DOI: <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.175>.
2. Cuesta Santos, A. *Compromiso y gestión humana en la empresa*.UniversitasPsychologica, 2016. vol. 15, no. 2, p. 287-300, ISSN: 1657-9267, DOI: <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy15-2.cghe>.
3. Naqvi, Smmr Y Bashir, S. *IT-expertretentionthroughorganizationalcommitment: A study of public sector informationtechnologyprofessionals in Pakistan*.Applied Computing and Informatics, 2015. vol. 11, no. 1, p. 60-75, ISSN: 2210-8327, DOI: <http://doi.org/10.1016/j.aci.2011.11.001>.
4. Hanaysha, J. *TestingtheEffects of EmployeeEngagement, WorkEnvironment, and OrganizationalLearningonOrganizationalCommitment*.Procedia - Social and BehavioralSciences, 8/19/ 2016. vol. 229, no., p. 289-297, ISSN: 1877-0428, DOI: <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.139>.
5. Mowday, R, Steers, R Y Porter, L.*Employee-Organizationallinkages: Thepsychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. AcademicPress, 1982.



6. Meyer, Jp Y Allen, Nj. *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Human Resource Management Review, 1991. vol. 1, no. 1, p. 61-89, ISSN: 1053-4822.
7. Hanaysha, J. *Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2016. vol. 229, p. 298-306, ISSN: 1877-0428, DOI: <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.140>.
8. Becker, HS. *Notes on the concept of Commitment*. American Journal of Sociology, 1960. vol. 66, no. 1, p. 32-40, DOI: <http://doi.org/10.1086/222820>.
9. Meyer, Jp, Stanley, Dj, Herscovitch, L Y Topolnytsky, L. *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*. Journal of vocational behavior, 2002. vol. 61, no. 1, p. 20-52, ISSN: 0001-8791.
10. Ruiz-Alba, J. *El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno*. Revista de Estudios Empresariales, 2013. vol. 2, no. 1, p. 67-86, ISSN: 1988-9046 Disponible en: <http://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/847>.
11. Amponsah-Tawiah, K Y Mensah, J. *Occupational Health and Safety and Organizational Commitment: Evidence from the Ghanaian Mining Industry*. Safety and Health at Work, 2016. vol. 7, no. 3, p. 225-230, ISSN: 2093-7911, DOI: <http://doi.org/10.1016/j.shaw.2016.01.002>.
12. Bahrami, Ma, Barati, O, Ghoroghchian, M-S, Montazer-Alfaraj, R Y Ranjbar Ezzatabadi, M. *Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals*. Osong Public Health and Research Perspectives, 2016. vol. 7, no. 2, p. 96-100, ISSN: 2210-9099, DOI: <http://doi.org/10.1016/j.phrp.2015.11.009>.
13. Meyer, Jp, Allen, Nj Y Smith, C. *Commitment organizational and occupations: extension and test of three-component conceptualization*. Revista de Psicología Aplicada, 1993. vol. 78, no. 4, p. 538-551. 1131-6225
14. Kam, C, Morin, Aj, Meyer, Jp Y Topolnytsky, L. *Are commitment profiles stable and predictable? A latent transition analysis*. Journal of Management, 2016. vol. 42, no. 6, p. 1462-1490, ISSN: 0149-2063.
15. Einolander, J. *Evaluating Organizational Commitment in Support of Organizational Leadership*. Procedia Manufacturing, 2015. vol. 3, p. 668-673, ISSN: 2351-9789, DOI: <http://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.300>.
16. Meyer, Jp Y Allen, Nj. *Commitment in the work place: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997. isbn 9780761901044.
17. Mathieu, Je Y Zajac, Dm. *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*. Psychological bulletin, 1990. vol. 108, no. 2, p. 171, ISSN: 1939-1455.
18. Brito Duarte, M. *Organizational and professional commitments: The influence in nurses' organizational citizenship behaviors*. Tékhne, 1// 2015. vol. 13, no. 1, p. 2-11, ISSN: 1645-9911, DOI: <http://doi.org/10.1016/j.tekhne.2015.03.001>.
19. Wiener, Y. *Commitment in organizations: A normative view*. Academy of management review, 1982. vol. 7, no. 3, p. 418-428, ISSN: 0363-7425.
20. Allen, Nj Y Meyer, Jp. *Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity*. Journal of Vocational Behavior, 1996. vol. 49, no., p. 252 -276.
21. Cheasakul, U Y Varma, P. *The influence of passion and empowerment on organizational citizenship behavior of teachers mediated by organizational commitment*. Contaduría y Administración, 2016. vol. 61, no. 3, p. 422-440, ISSN: 0186-1042, DOI: <http://doi.org/10.1016/j.cya.2016.04.003>.
22. Asrar-Ul-Haq, M, Kuchinke, Kp Y Iqbal, A. *The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education*. Journal of Cleaner Production, 2017. vol. 142, no. 4, p. 2352-2363, ISSN: 0959-6526, DOI: <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.040>.
23. Farid, H, Izadi, Z, Ismail, la Y Alipour, F. *Relationship between quality of worklife and organizational commitment among lecturers in a Malaysian public research university*. The Social Science Journal, 2015. vol. 52, no. 1, p. 54-61, ISSN: 0362-3319, DOI: <http://doi.org/10.1016/j.sosci.2014.09.003>.
24. PCC. *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. 2011.
25. Salahudin, Snb, Baharuddin, Ssb, Abdullah, Ms Y Osman, A. *The Effect of Islamic Work Ethic on Organizational Commitment*. Procedia Economics and Finance, 2016. vol. 35, p. 582-590, ISSN: 2212-5671, DOI: [http://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00071-X](http://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00071-X).
26. Paşaoğlu, D. *Analysis of the Relationship Between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2015. vol. 207, p. 315-324, ISSN: 1877-0428, DOI: <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.101>.
27. Wombacher, Jc Y Felfe, J. *Dual commitment in the organization: Effects of the interplay of team and organizational commitment on employee citizenship behavior, efficacy beliefs, and turnover intentions*. Journal of Vocational Behavior, 2017. vol. 102, p. 1-14, ISSN: 0001-8791, DOI: <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.004>.

28. Spanuth, T Y Wald, A. *Understanding the antecedents of organizational commitment in the context of temporary organizations: An empirical study*. Scandinavian Journal of Management, 2017. vol. 33, no. 3, p. 129-138, ISSN: 0956-5221, DOI: <http://doi.org/10.1016/j.scaman.2017.06.002>.
29. Hitotsuyanagi-Hansel, A, Froese, Fj Y Pak, Ys. *Lessening the divide in foreign subsidiaries: The influence of localization on the organizational commitment and turnover intention of host country nationals*. International Business Review, 2016. vol. 25, no. 2, p. 569-578, ISSN: 0969-5931, DOI: <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.09.011>.
30. Ortega Leyva, V. y Martín Quirós, M. A. (2003). Adaptación al castellano de la versión revisada de las Commitment Scales de Meyer, Allen y Smith (1993). *Encuentros en Psicología Social*, 1(1), 7-11. Recuperado de: [http://www.researchgate.net/profile/Virgilio\\_Ortega/publication/277715343\\_Adaptacion\\_al\\_castellano\\_de\\_la\\_version\\_revisada\\_de\\_las\\_Commitment\\_Scales\\_de\\_Meyer\\_Allen\\_y\\_Smith\\_1993/links/5571798908aeb2f587c4200/Adaptacion-al-castellano-de-la-version-revisada-de-las-Commitment-Scales-de-Meyer-Allen-y-Smith-1993.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Virgilio_Ortega/publication/277715343_Adaptacion_al_castellano_de_la_version_revisada_de_las_Commitment_Scales_de_Meyer_Allen_y_Smith_1993/links/5571798908aeb2f587c4200/Adaptacion-al-castellano-de-la-version-revisada-de-las-Commitment-Scales-de-Meyer-Allen-y-Smith-1993.pdf).
31. Araque Jaimes, DI, Sánchez Estepa, Jm Y Uribe R, Af. *Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos*. Estudios Gerenciales, 2017. vol. 33, no. 142, p. 95-101, ISSN: 0123-5923, DOI: <http://doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.005>.
32. Bohnenberger, M. C. (2005). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*. (tesis doctoral), Universitat de les Illes Balears, Brasil. Disponible en: <http://ibdigital.uib.es/greenstone/collect/tesisUIB/archives/TDX-0918/106-1322.dir/TDX-0918106-132241.pdf>.
33. Omar, A Y Florencia Urteaga, A. *Valores personales y compromiso organizacional*. Enseñanza e investigación en Psicología, 2008. vol. 13, no. 2, p. 353-372, ISSN: 0185-1594.
34. Bouzas Louzao, B Y Castro Casal, C. *El compromiso organizacional*. Revista de economía y empresa, 1986. vol. 6, no. 15-16, p. 157-174, ISSN: 0213-2834.
35. Martín Gutiérrez, Ss. *La confianza, la satisfacción, las normas relacionales, el oportunismo y la dependencia como antecedentes del compromiso organizacional del trabajador*. Contaduría y Administración, 4// 2013. vol. 58, no. 2, p. 11-38, ISSN: 0186-1042, DOI: [http://doi.org/10.1016/S0186-1042\(13\)71208-7](http://doi.org/10.1016/S0186-1042(13)71208-7).
36. Cuadra Peralta, A Y Veloso Besio, C. *Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones*. Universum 2007. vol. 2, no. 22, p. 40-56, ISSN: 0718-2376, DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762007000200004>.
37. Soberanes Rivas, Lt Y De La Fuente Islas, Ah. *El Clima y el Compromiso Organizacional en las organizaciones*. Revista Internacional. La nueva Gestión Organizacional, 2009. vol. 5, no. 9, p. 120-127, ISSN: 1870-2058.
38. Amdan, S, Rahman, Ra, Shahid, Sam, Bakar, Sa, Khir, Mm Y Demong, Nar. *The Role of Extrinsic Motivation on the Relationship between Office Environment and Organizational Commitment*. Procedia Economics and Finance, 2016. vol. 37, p. 164-169, ISSN: 2212-5671, DOI: [http://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30108-3](http://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30108-3).
39. Bermejo, Jc, Villacieros, M Y Magaña, M. *Perfil, motivación, satisfacción y compromiso de un voluntariado de acompañamiento en duelo. Propiedades psicométricas de los cuestionarios Organizational Commitment Questionnaire y Job Diagnostic Survey*. Medicina Paliativa, 2017. vol. 24, no. 1, p. 4-13, ISSN: 1134-248X, DOI: <http://doi.org/10.1016/j.medipa.2014.05.003>.
40. Fanggida, E, Rolland, E, Suryana, Y, Efendi, N Y Hilmiana. *Effect of a Spirituality Workplace on Organizational Commitment and Job Satisfaction. (Study on the Lecturer of Private Universities in the Kupang City -Indonesia)*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2016. vol. 219, p. 639-646, ISSN: 1877-0428, DOI: <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.045>.
41. Erdogan, V Y Yildirim, A. *Healthcare professionals' exposure to mobbing behaviors and relation of mobbing with job satisfaction and organizational commitment*. Procedia Computer Science, 2017. vol. 120, p. 931-938, ISSN: 1877-0509, DOI: <http://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.328>.
42. Cuesta Santos, A Y Valencia Rodríguez, M. *Indicadores de Gestión del Capital Humano y del Conocimiento en la empresa*. Primera edición ed. La Habana, Cuba: Editorial Academia, 2014. ISBN 978-959-270-310-0.
43. Mañas Rodríguez, Má, Salvador Ferrer, Cm, Díaz Fúnez, Pa Y Pecino Medina, V. *Impacto de la comunicación de funciones directivas sobre el compromiso de los trabajadores en la Administración Pública*. Universitas Psychologica, 2014. vol. 13, no. 4, p. 1581-1587 ISSN: 1657-9267, DOI: <http://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-4.icfd>.
44. Mowday, Rt, Steers, Rm Y Porter, Lw. *The measurement of organizational commitment*. Journal of Vocational Behavior, 1979/04/01/ 1979. vol. 14, no. 2, p. 224-247, ISSN: 0001-8791, DOI: [http://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](http://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1).