

ARTÍCULO ORIGINAL
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Índice de compromiso laboral y organizacional. Percepción compartida y descriptores multinivel.

Work and organizational commitment index. Shared perception and multilevel descriptors.

Yuri Fernández Capote ^{1,*} <https://orcid.org/0000-0002-9540-4301>

Vivian Espinosa Rodríguez ² <https://orcid.org/0000-0003-3902-5718>.

¹ Dirección de Preparación y Superación de Cuadros (DPSC), Universidad de Ciego de Ávila (UNICA). Ciego de Ávila, Cuba.

² Empresa CEPIL de Ciego de Ávila. Ciego de Ávila, Cuba.

* Autor para la correspondencia: yurif1978@gmail.com

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es medir el compromiso laboral y organizacional, mediante la interpretación estratégica y sistémica, que articula la dimensión subjetiva (percepción compartida) y objetiva (índice calculado a partir de descriptores multinivel), para la contribución a la gestión estratégica de este intangible en la empresa. Se emplean la observación participante, el análisis de documentos oficiales, la asociación libre de palabras y el cuestionario, en un estudio de caso único con muestra probabilística por estratos de 41 trabajadores. El análisis estadístico

utiliza funciones de Microsoft Excel, softwares estadísticos especializados y el software libre Ucinet 6.0. Los resultados incluyen: la actualización del modelo cubano de compromiso, el diagnóstico de la percepción compartida, la identificación de veintisiete descriptores multinivel, la determinación del subíndice de compromiso actitudinal e instrumental, así como del índice global e índice de prioridad por descriptores, para orientar la gestión en la empresa estatal investigada.

Palabras clave: compromiso laboral y organizacional; percepción compartida; descriptores multinivel; índice.

ABSTRACT

The objective of this research is to measure work and organizational commitment, through strategic and systemic interpretation, which articulates the subjective dimension (shared perception) and objective (index calculated from multilevel descriptors), for the contribution to the strategic management of this intangible in the company. Participant observation, analysis of official documents, free word association and the questionnaire are used in a single case study with a probabilistic sample by strata of 41 workers. The statistical analysis uses Microsoft Excel functions, an specialized statistical software and the free software Ucinet 6.0. The results include: the update of the Cuban commitment model, the diagnosis of shared perception, the identification of twenty-seven multilevel descriptors, the determination of the sub-index of attitudinal and instrumental commitment, as well as the global index and priority index by descriptors, to guide management in the state enterprise investigated.

Keywords: work and organizational commitment; shared perception; multilevel descriptors; index.

Recibido: 26/03/25

Aceptado: 26/09/25

Introducción

El compromiso laboral y organizacional (CLO) es un indicador clave de rendimiento dentro de la gestión estratégica del talento humano, incluido en el denominado balance social de la empresa [1, 2, 3]. Por su significación, se une a la competencia, la congruencia y los costes eficaces, en el conocido modelo de las 4 “Ces” de la gestión del talento. Para la teoría del comportamiento, figura entre las actitudes laborales más influyentes y ampliamente estudiadas del resultado organizacional [4].

Sin embargo, su teoría aún se encuentra en desarrollo. La complejidad contenida en este constructo, justifica el devenir teórico contradictorio entre posturas cognitivas/instrumentales y actitudinales/afectivas. Actualmente, se apuesta por un enfoque multidimensional, que integra componentes -cognitivos, afectivos y comportamentales de las perspectivas unidimensionales y otros de carácter intra e interorganizacionales-, en la explicación de la capacidad (competencia) del colectivo laboral para establecer vínculos significativos y contribuir a metas comunes [5].

Las teorías de este enfoque, en ocasiones muestran similitud evidente y en otros casos se tornan más diferenciadas en la explicación. Incluye posiciones bidimensionales, tridimensionales y de dimensiones múltiples, entre estas últimas, algunas alineadas a los componentes tradicionalmente utilizados en estudios del CLO y otras que aportan nuevas interpretaciones.

En las primeras resaltan las propuestas de orientación a valores por el apoyo a metas y de permanencia por intención de continuidad, también el más reciente modelo predisposicional. En las segundas, los modelos tripartitos que describen formas afectivas, de continuidad y moral, unido al más conocido modelo tridimensional que incluyen el compromiso afectivo, calculativo y normativo. Dentro de las multidimensionales, apegadas a los componentes tradicionalmente utilizados aparece el modelo integrador, que incluye como cuarta dimensión la denominada identificación/implicación. Tampoco faltan teorías que desdoblan o describen al interior de uno de los componentes específicos, algunas particularidades de otros de

los conocidos, tal es el caso de las propuestas sociológicas que lo asocian a tipos calculativo, moral y alienativo, sin dejar de mencionar la teoría de requerimientos comportamentales, la teoría del vínculo psicológico o *engagement* y la teoría actitudinal [5, 6, 7].

Un grupo de teorías multidimensionales explica el CLO desde otra posición, aunque en ocasiones es visible el homologismo con los tres componentes (normativo, continuidad, afectivo). Aquí pueden incluirse la teoría de las expectativas, la teoría de los roles, el modelo cooperativo, la teoría trifactorial y la teoría de la intención [7].

Más distante de estas, sin afiliación evidente a los componentes antes descritos, aparece la reciente teoría de las demandas y recursos laborales-DRL. Esta perspectiva de diseño del trabajo se posiciona en la última década, incorporando líneas interpretativas que abarcan cada vez más integralmente el fenómeno. Destacan aquí: el enfoque DRL persona *versus* situación, la perspectiva DRL de comportamiento laboral proactivo, con modalidades de a) rediseño individual del trabajo o *job crafting*, centrado en el cambio de la situación del desempeño, b) la gestión proactiva de la vitalidad, centrada en el cambio personal del sujeto y c) el diseño lúdico o *playful work design*, centrado en la incorporación del juego y el disfrute sin comprometer la estructura misma del trabajo. También, 3) el modelo de recursos trabajo *versus* hogar, centrado en las transferencias que se suscitan entre DRL de estos ámbitos y 4) la teoría DRL multinivel, que diferencia los compromisos individual, grupal y organizacional [8].

De este amplio movimiento teórico emergen varios modelos explicativos, aunque solo el modelo tridimensional [9], consigue marcar un punto de inflexión en los estudios del CLO a nivel global. Posterior a ello, la investigación muestra evidencias que demeritan la existencia del CLO tipo normativo [5, 6, 10], posicionándolo más como predisposición (actitud) al desarrollo de solo dos tipos existentes, el instrumental (de continuidad) y el actitudinal (afectivo). Este último, como expresión más desarrollada

de sus formas, debido a su correlación positiva frente a desempeños laborales superiores.

La literatura describe seis bases de influencia o perspectivas del CLO pobremente abordadas de forma integral en la investigación actual [10]. Tres de estas tributan a las formas instrumentales o de continuidad y otras tres a sus formas actitudinales o afectivas.

Atendiendo a estas precisiones metodológicas que justifican la existencia de dos y no tres tipos de CLO, a partir de seis bases de influencia, la presente investigación propone una actualización al modelo de compromiso organizacional propuesto para la empresa cubana [11], como se refleja en la figura 1 a continuación.

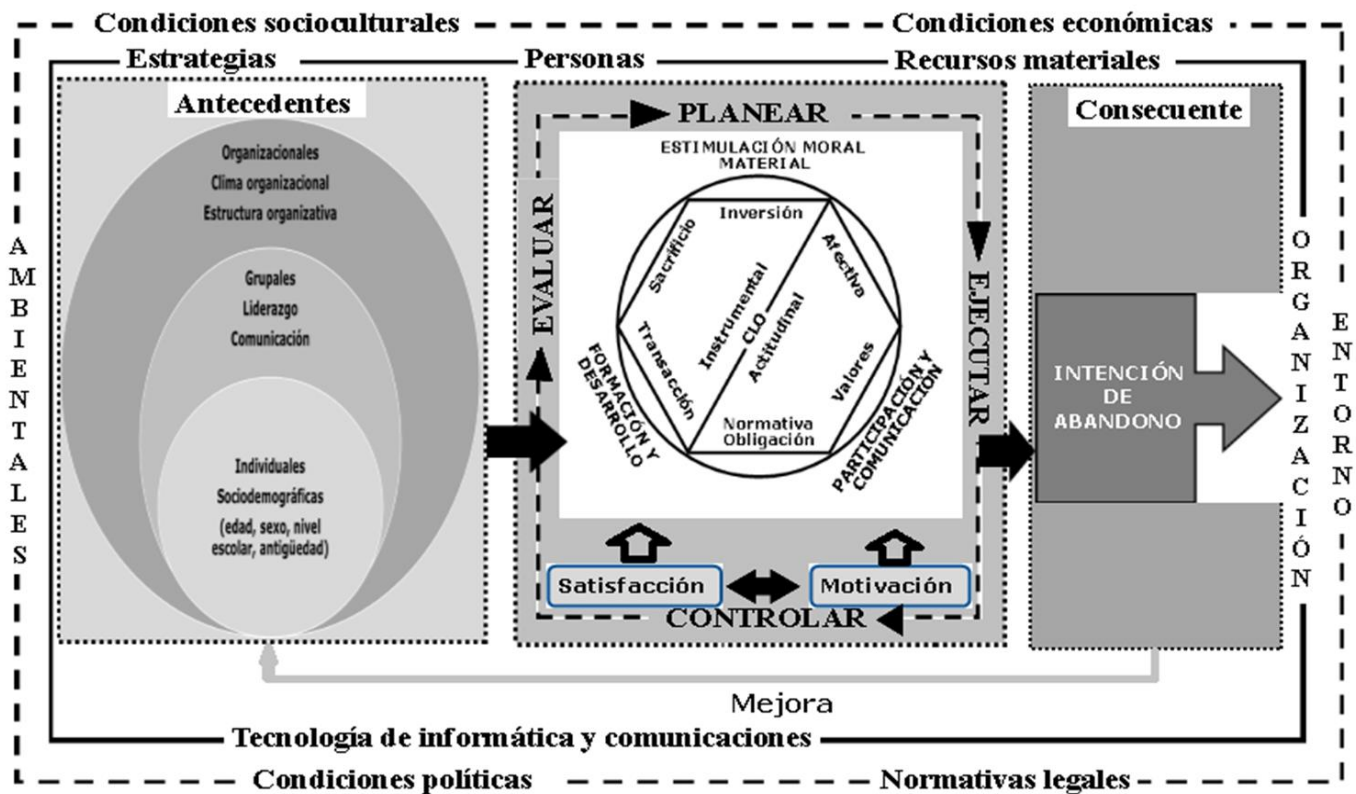


Fig 1 - Modelo actualizado de CLO para la empresa cubana.

En el modelo, el entorno organizacional se encuentra mediado por condicionamientos económicos, socioculturales, políticos y normativos legales, a los que habría de sumar

los ambientales, no declarados explícitamente en el diseño original. Al interior de la organización, el comportamiento tendría mediaciones de las estrategias, las características personológicas, los recursos y tecnologías disponibles. Como variables antecedentes figuran las relacionadas con la perspectiva multinivel del comportamiento organizacional y como variables consecuentes las intenciones de permanencia/abandono. Al interior del modelo, el ciclo de la gestión de Deming (planear, hacer, verificar, actuar), contextualiza la gestión del CLO mediada por las prácticas y políticas de la gestión del talento y las variables de motivación y satisfacción por el trabajo, para delimitar los tipos o manifestaciones resultantes de CLO, en este caso los descritos en el modelo tridimensional [9]. De acuerdo a las mediaciones, resultarían los tipos de CLO (normativo, de continuidad y afectivo), con las respectivas consecuencias de “distanciamiento o ciudadanía” en el comportamiento del empleado [4], las cuales consiguen recursividad sobre las variables antecedentes. De manera que, los procesos a nivel individual, grupal y organizacional, se van moldeando de acuerdo a las intenciones de salida/permanencia, siendo más complejo retener el talento en la medida que se establecen como protagónicas las intenciones de abandono.

El análisis crítico de este modelo, permite inferir la consideración de los enfoques estratégico, sistémico, complejo, multinivel, de proceso e innovación. Este último, por atender como pilares del CLO variables que constituyen principios en el actual sistema de gestión basado en ciencia e innovación-SGCI [12]. Aunque no lo declare explícitamente, también se deduce su reconocimiento a la teoría de las DRL, lo que coloca al modelo en una posición favorable para asumirlo como referente en la empresa cubana contemporánea.

Para la actualización propuesta, se asume la plataforma original descrita en [11], incorporando la mediación ambiental entre los condicionamientos del exterior y sustituyendo a lo interno, el triángulo con los tres tipos de CLO, por un hexágono que

contemple las seis perspectivas asociadas a sus dos manifestaciones, como mostró la figura 1.

De esta forma, las bases de influencia o perspectivas de “transacción, inversión y sacrificio” [10], delimitarían una predisposición de tipo instrumental, que terminaría por estimular el predominio de las formas de igual nombre. Mientras, las perspectivas de “valores, obligación moral y afectiva” [10], favorecen la predisposición normativa que deviene en el protagonismo de formas actitudinales. Estas últimas como expresión más elaboradas o desarrolladas del CLO en la empresa. La comprensión dialéctica del fenómeno, conduce a la idea de convivencia simultánea de los tipos de CLO, siendo ambos favorables a la intención de permanencia, aunque su expresión ante situaciones concretas siempre muestre diverso grado de intensidad para delimitar un CLO dominante, con influencia diferenciada en el comportamiento del trabajador [9, 13, 14, 15].

Desde esta postura, la investigación del CLO asume varios retos teórico-metodológicos y prácticos, que caracterizan una particular problemática de la gestión empresarial. Uno de ellos es la necesidad de ampliar los estudios longitudinales por la existencia de un factor de variabilidad intrapersonal, poco estudiado pero inobjetablemente presente, aun cuando se evidencie mayor estabilidad temporal del CLO respecto a intangibles empresariales como la motivación laboral, por citar solo uno de los más seguidos [10, 16]. Otro es el reconocimiento a la dimensión subjetiva de este fenómeno, que implica adentrarse en las significaciones compartidas de percepciones y representaciones, construidas y actualizadas permanentemente en los colectivos de acuerdo a las condiciones mediadoras del desempeño, lo que sugiere un gran desafío para la gestión en el propósito de establecer el protagonismo de las formas actitudinales y afectivas, como garantía de mayor permanencia y aporte a las metas estratégicas. Mayor aún, es el desafío de su medición encarado por la presente investigación.

En Cuba, es una necesidad ampliar la sistematización empírica del CLO en contextos empresariales, particularmente desde perspectivas complejas que articulen el análisis

estratégico, sistémico y multinivel, posicionando a la ciencia social comprometida con la transformación de los ámbitos de gestión. En este sentido y tras la requerida sistematización teórica, la presente investigación asume el CLO como una producción subjetiva compleja, multidimensional y multinivel, configurada en forma de actitud y capacidad (individual y colectiva), debido a una dinámica particular entre DRL, que describe la implicación psicológica con la realidad laboral y organizacional, integrando estados emocionales y comportamientos que develan una lucha o contradicción permanente entre las polaridades: 1) instrumental/calculativa, -que incluye las perspectivas a) transaccional, b) de inversión y c) de sacrificio-, y 2) actitudinal/valorativa -que incluye las perspectivas d) de valores, e) normativa/obligación y f) afectiva/emocional, siendo esta última la de mayor poder predictivo en sentido positivo del apego psicológico, vínculo de lealtad y sentido de pertenencia deseado por la organización [6, 8, 10, 17, 18, 19, 20, 21].

El objetivo de la presente investigación es medir el CLO, mediante la interpretación estratégica y sistémica, que articula la dimensión subjetiva (percepción compartida) y objetiva (índice calculado a partir de descriptores multinivel), para la contribución a la gestión estratégica de este intangible en la empresa. La intención es dotar a gestores y académicos de una alternativa de retroalimentación del estado de desarrollo de las formas de CLO, que pueda ser utilizada para el desarrollo de futuros sistemas de información de intangibles en la empresa [22].

Métodos

La investigación clasifica como mixta, de ejecución concurrente [23], donde los métodos de observación participante, análisis de documentos oficiales y asociación libre de palabras, se unen al cuestionario y la determinación de índices por bases de cálculo, para facilitar las metainferencias del estado de desarrollo de las formas de CLO en la empresa estudiada. Por medio de la observación se accede a los principales comportamientos de distanciamiento y ciudadanía del ámbito laboral y organizacional,

así como a las principales rutinas organizacionales que ofrecen oportunidades para generar compromiso colectivo. Del análisis de documentos se consigue una aproximación a elementos estructurales y culturales de la organización, así como a la identificación del CLO como valor compartido en el diseño estratégico asumido.

La asociación libre de palabras, responde al interés de identificar la estructura de significados compartidos que soportan los procesos de percepción y representación del CLO en el colectivo laboral. Se utiliza una modalidad sin restricción de asociaciones frente a la frase estímulo que designa el fenómeno en estudio en la empresa seleccionada. La identificación de la estructura de significados se realiza mediante el método que combina el orden medio de evocación y la frecuencia de aparición [24]. La representación gráfica es facilitada por la plataforma NetDraw del Ucinet v6., software que brinda también el análisis estadístico de la red de significados.

El cuestionario del CLO es utilizado para identificar el estado de aplicación y el grado de importancia estratégica atribuido por los participantes a los descriptores clave multinivel (DCM). Resultado que se logra utilizando una escala Likert donde, el valor uno (1) se interpreta como “muy bajo”, el valor dos (2) como “bajo”, el valor tres (3) es “medio” y los valores cuatro (4) y cinco (5) se interpretan como “alto” y “muy alto” respectivamente. Las medias aritméticas de estas puntuaciones se obtienen mediante un software estadístico especializado, se representan gráficamente mediante las funciones de Microsoft Excel y constituyen el dato primario del algoritmo seguido para determinar los índices asociados al CLO.

Se asumen los tradicionales niveles individual (puesto de trabajo), grupal (área de desempeño) y organizacional (empresa), a los que se incorpora un nivel de competencia como reflejo de la capacidad (individual y colectiva) para comprometerse.

La revisión bibliográfica aporta el levantamiento inicial de los DCM. El nivel de competencia del CLO utiliza descriptores únicos como los componentes de la competencia para comprometerse (saber, saber hacer, saber estar, querer hacer y poder hacer) [25], y los requisitos asociados a la participación (acceso, apropiación,

ÍNDICE DE COMPROMISO LABORAL Y ORGANIZACIONAL. PERCEPCIÓN COMPARTIDA Y DESCRIPTORES MULTINIVEL

aptitud y simetría relacional percibida ante el compromiso) [26, 27, 28]. El resto de los descriptores, son comunes a los demás niveles analizados (individual, grupal y organizacional). Para conformar este grupo, se analizan coincidencias y reducen a partir de tomar en cuenta: 1) las seis bases de influencia o perspectivas, el tipo de predisposición dominante y los tipos o manifestaciones del CLO [10]; 2) los componentes comportamentales y discursivos del CLO; [1, 29, 30]; 3) las prácticas de gestión del talento humano que operan como pilares del CLO [11, 14]; 4) otras variables y factores de alto y bajo orden que correlacionan con el CLO [5, 6, 15]; y 5) estados y comportamientos del trabajador influidos por los niveles de CLO [17, 18]. La tabla 1 resume la relación de DCM por ítems del cuestionario y de estos últimos con los tipos de CLO.

Tabla 1 - Descriptores multinivel utilizados en relación con ítems del cuestionario y tipologías de CLO

Ítems	Descriptores	Ítems	Descriptores
1,2,3,4, 5,6,7	Conocimiento de enfoques y niveles del CLO	21,39,5 7	Voluntad/autodeterminación para el esfuerzo
8	Habilidades para comprometerse	22,40,5 8	Importancia/entusiasmo/orgullo
9	Integración colectiva al comprometerse	23,41,5 9	Apropiación/autonomía en decisiones
10	Motivación a comprometerse	24,42,6 0	Satisfacción/autorrealización
11	Condiciones para comprometerse	25,43,6 1	Bienestar/felicidad
12	Acceso a compromisos	26,44,6 2	Continuidad por transacciones
13	Apropiación de compromisos	27,45,6 3	Continuidad por inversiones
14	Aptitud ante compromisos	28,46,6 4	Continuidad por sacrificios

15	Simetría en situaciones de compromiso	29,47,65	Justicia y apoyo organizacional
16,34,52	Predisposición normativa	30,48,66	Formación/desarrollo y promoción
17,35,53	Conocimiento de valores y metas	31,49,67	Liderazgo/fidelidad al inmediato superior
18,36,54	Internalización/identificación con valores y metas	32,50,68	Relaciones interpersonales
19,37,55	Conflictos de valores/metast	33,51,69	Condiciones del desempeño y retribución
20,38,56	Afecto/motivación/involucramiento/lealtad	27 descriptores clave de CLO en 69 ítems del cuestionario	
Relación de tipos de CLO con ítems del cuestionario según niveles			
CLO instrumental	26,44,62; 27,45,63; 28,46,64; 30,48,66; 31,49,67; 32,50,68; 33,51,69.	CLO afectivo	16,34,52; 17,35,53; 18,36,54; 19,37,55; 20,38,56; 21,39,57; 22,40,58; 23,41,59; 24,42,60; 25,43,61; 29,47,65.

Las medias aritméticas del valor de aplicación e importancia estratégica calculadas con el SPSS v.25, constituyen el dato primario para acceder a los índices mediante algoritmo de pasos y bases de cálculo, ajustando la propuesta de Acevedo y Gómez (2015) [31], como es utilizada en Fernández y Espinosa (2023) [32], incorporando el factor de variación a la base de cálculo.

El índice global del CLO (IGCLO) se determinó mediante la ecuación 1 y se interpretó según rangos de la tabla 2:

$$IGCLO = f_v [VA * VI / VE_{m\acute{a}x^2}] * 100 \quad (1)$$

Donde:

f_v - Factor de variación estimado por las mediciones realizadas.

VA-Valor de aplicación

VI-Valor de importancia

$VE_{m\acute{a}x}$ -Valor máximo de la escala utilizada, en este caso valor cinco (5)

Tabla 2 - Rangos de interpretación del IGCLO

ÍNDICE DE COMPROMISO LABORAL Y ORGANIZACIONAL. PERCEPCIÓN COMPARTIDA Y DESCRIPTORES MULTINIVEL

Interpretación cualitativa	Interpretación cuantitativa
"Muy bajo"	$\leq 20\%$
"Bajo"	$20\% < IGLO \leq 40\%$
"Medio"	$40\% < IGLO \leq 60\%$
"Alto"	$60\% < IGLO \leq 80\%$
"Muy Alto"	$80\% < IGLO \leq 100\%$

Los subíndices de compromiso instrumental (ICLOi) y actitudinal (ICLOa), utilizan los DCM que tipifican a cada uno y resultan de las ecuaciones 2 y 3 respectivamente:

$$ICLOi = f_v \sum_{(1-n)} [VA * VI / VE_{máx}^2] / TN \quad (2)$$

$$ICLOa = f_v \sum_{(1-3)} [VA * VI / VE_{máx}^2] / TN \quad (3)$$

Donde:

TN-Total de niveles analizados

Por último, el índice de prioridad de cada DCM se obtiene al aplicar la ecuación 4:

$$IP_{DCM} = f_v [(VE_{máx} - VA) * VI / (VE_{máx}^2 - VE_{máx})] * 100 \quad (4)$$

Los DCM que requieren mayor atención para un nuevo período estratégico, son aquellos con menor grado de madurez reflejado por los valores más bajos de aplicación e importancia estratégica atribuidos en el cuestionario. Consecuentemente, resultan ser los IP_{DCM} con valores más próximos al valor 1 o al 100%.

Resultados

El estudio se realiza en una empresa estatal perteneciente a la industria cubana del plástico, con fuerte tradición de permanencia de su colectivo, recientemente promovido por el incremento de sus índices de fluctuación. Es una empresa de prestigio local y nacional, que ostenta reconocimientos por los resultados de su sistema de gestión y la calidad de sus producciones, estas últimas insertadas y altamente demandadas en proyectos de alto impacto socio-económico. De una población de 71 trabajadores, al realizar la investigación de campo se implican un total de 41, escogidos bajo criterio probabilístico distribuidos por estratos y variables sociodemográficas como se muestra en la tabla 3 a continuación:

Tabla 3 - Distribución de la muestra por estratos y variables sociodemográficas.

Características/ Estratos	Género		Edad		Antigüedad laboral			Formación				Total
	M	F	<45	>45	<5	5<x<10	>10	NS	TM	12 ^{mo}	9 ^{no}	
Directivos	2	1	2	1	2	1	0	3	0	0	0	3
Técnicos	13	8	6	15	18	1	2	3	16	2	0	21
Operarios	16	0	4	12	11	2	3	0	0	14	2	16
Servicio	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1
Total	32	9	12	29	32	4	5	6	16	17	2	41

Donde:

M-Masculino

F-Femenino

NS-Nivel superior vencido

TM-Técnico medio vencido

12^{mo}- Duodécimo grado vencido

9^{no}-Noveno grado vencido

El criterio probabilístico fue del noventa y cinco por ciento (95%) de confiabilidad y se admitió el diez por ciento (10%) de margen de error. La inclusión/exclusión aplicada atendió la disposición a participar, la antigüedad de más de un año de labor en la empresa mediante contrato indeterminado y la presencialidad al aplicar instrumentos.

El 10% de esta muestra participó del pilotaje del cuestionario de CLO, arrojando un coeficiente general por prueba de Cronbach de 0.996 y coeficientes mayores a 0,975 por niveles.

El procesamiento de los datos de la asociación libre de palabras revela noventa (90) significados en ciento ochenta y cinco (185) evocaciones, con una frecuencia media de aparición de 2,05 veces, lo que brinda una media de 4,51 significados por participante. El análisis estadístico que combina el orden medio de evocación (7,57) y la frecuencia media antes descrita, permite identificar cuatro (4) significados centrales (de mayor peso en la producción de sentidos subjetivos sobre CLO), dieciséis (16) significados en una periferia próxima (que brindan soporte a la centralidad y tienen mayor posibilidad de incluirse en ella) y sesenta y dos (62) en la periferia más distante (con similar función a la anterior pero con menos posibilidades de ganar centralidad). Otros ocho (8) significados se descartan por resultar los menos evocados y repetidos, que sugieren menor representatividad estadística para la producción subjetiva del CLO. El grafo de relaciones y su estadística se muestra en la figura 2.

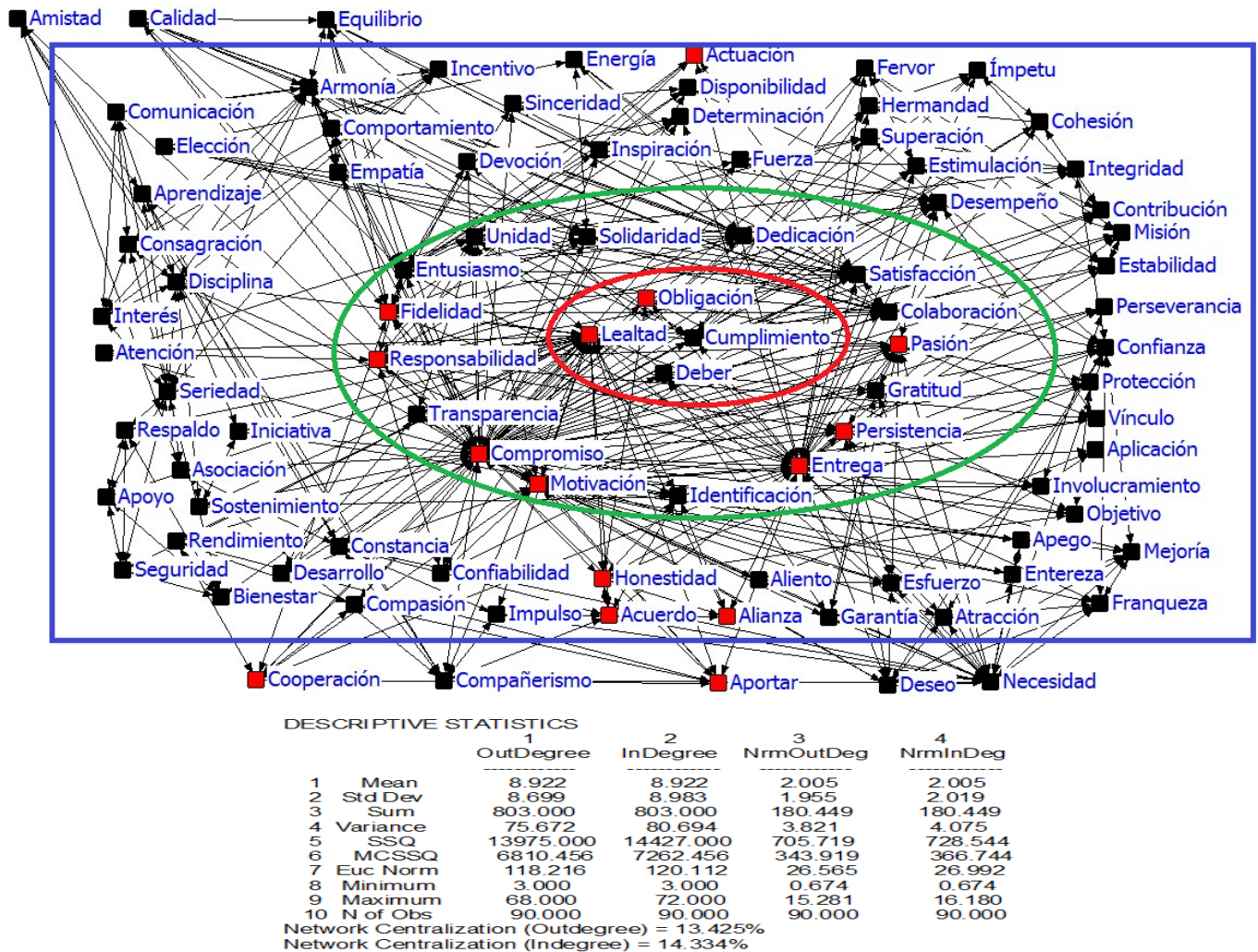


Fig. 2 - Grafo y estadística de significados compartidos del CLO según procesamiento del Ucinet 6.0.

En la figura, se muestra la estructura de significados compartidos de esta producción en la empresa. Dentro de la línea roja se delimitan los significados de centralidad, dentro de la verde la periferia más cercana y al interior de la azul la periferia más distante. Por fuera de esta última, los significados descartados. Los significados en color rojo resultan compartidos entre directivos y trabajadores, mientras los negros solo fueron utilizados por estos últimos. Acompañando la estructura, aparece el análisis estadístico de la red de relaciones que aporta el software Ucinet 6.0.

ÍNDICE DE COMPROMISO LABORAL Y ORGANIZACIONAL. PERCEPCIÓN COMPARTIDA Y DESCRIPTORES MULTINIVEL

Por otro lado, las medias aritméticas del cuestionario se resumen en las figuras 3 y 4 respectivamente:

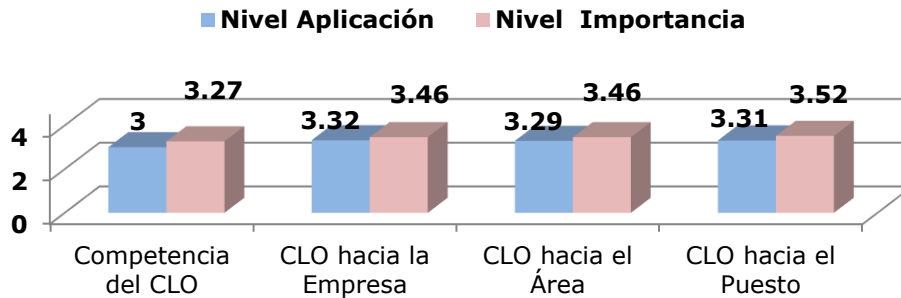


Fig. 3 - Resultados del cuestionario por niveles analizados de CLO

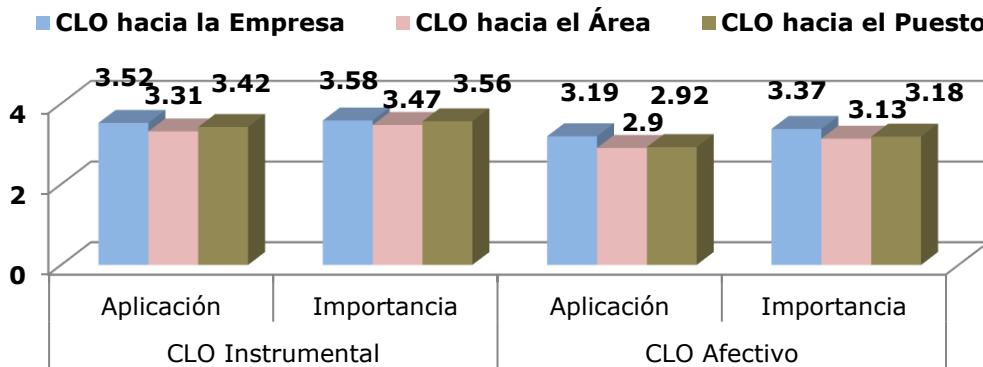


Fig. 4 - Resultados del cuestionario por y tipos/manifestaciones de CLO.

Todos los DCM obtienen puntuaciones iguales o superiores al valor tres (3) e inferiores al valor cuatro (4), que los enmarca en un nivel medio de madurez. Con discreta diferencia -no representativa estadísticamente-, el nivel de competencia de CLO alcanza las puntuaciones más bajas dentro del conjunto, resultado coherente al diseño asumido ya que sus descriptores reflejan un estado superior de desarrollo como capacidad individual y colectiva para establecer vínculos significativos con la organización. También, es coherente la tendencia a mayor puntuación en la importancia estratégica respecto al grado de aplicación en todos los DCM, lo que sugiere un reconocimiento colectivo al peso de este intangible para las metas a largo plazo, aunque resulte llamativo que no logre puntuaciones altas (iguales o superiores

al valor 4), en una cultura organizacional específica en la cual su diseño estratégico lo asume como valor compartido.

Aplicando la base de cálculo para los subíndices, se obtiene un $CLO_i=48\%$ y un $CLO_a=38,64\%$, que devela el protagonismo del primero sobre el segundo en la composición del IGCLC. Ambos consiguen puntuaciones medias, el primero con tendencia a la alta y el segundo con tendencia a la baja. Al no existir registro anterior no es posible calcular la variación del CLO para establecer tendencias, aunque las verbalizaciones obtenidas por los participantes en las que describen con nostalgia períodos anteriores de mayor compromiso colectivo, sugieren una tendencia regresiva que compromete aún más la tendencia a la baja que describen las formas actitudinales como expresiones más desarrolladas del CLO. Siguiendo esta interpretación el IGCLC es igual a 44,18%, que enmarca la empresa en un valor medio con tendencia a la baja en sus niveles de compromiso.

Las puntuaciones medias de aplicación e importancia estratégica en los DCM, automáticamente enmarcan a todos por debajo del 50% en el índice de prioridad (IP_{DCM}). No obstante, los más próximos al 50%, constituyen los de menor madurez respecto al resto, que deben ser priorizados para un nuevo período estratégico. Con esta tendencia aparecen en el nivel de competencia del CLO, la motivación ante el compromiso ($IP_{DCM}=42,9\%$) y las condiciones para comprometerse ($IP_{DCM}=37,9\%$). También, con mayor expresión de prioridad en el nivel individual (puesto de trabajo), la satisfacción/autorrealización y el bienestar/felicidad (ambos con $IP_{DCM}=35,8\%$).

Por último, el análisis de los índices de CLO por variables sociodemográficas se ilustra en la figura 5:

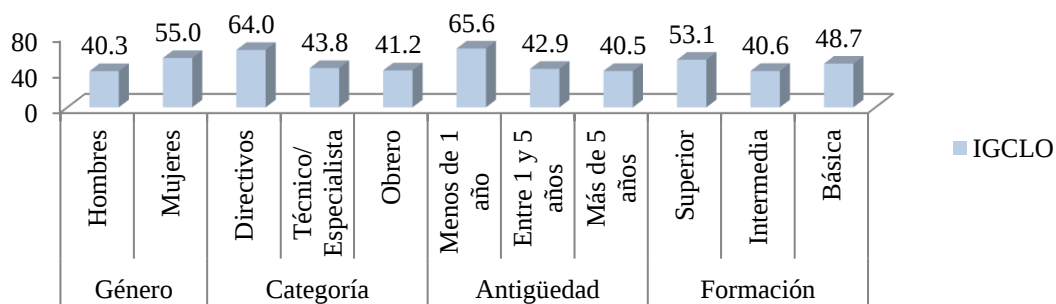


Fig. 5 - Resultados del cuestionario de CLO por variables de género, categoría, antigüedad y formación.

Respecto al género, los índices se enmarcan en el rango promedio ($40\% < IG_{CLO} \leq 60\%$), aunque los hombres se ubiquen en el límite inferior y las mujeres en el extremo más próximo al límite superior. Las variables siguientes, reflejan alto índice ($IG_{CLO} > 60\%$) en personal de mayor categoría y menos antigüedad, con diferencia estadística significativa del resto de los respectivos estratos, cuyos índices se enmarcan en el límite inferior del rango promedio, develando la tendencia regresiva ya explicada. Por último, en la variable formación los estratos analizados enmarcan sus índices en el rango promedio sin diferencias estadísticas significativas, aunque con discreta separación del nivel de formación intermedia que se enmarca muy próximo al límite inferior de este rango.

Discusión

La semántica de los significados asociados a la producción subjetiva se confirma con el análisis del contenido discursivo de los participantes. Los miembros de esta empresa asocian el CLO al deber u obligación moral de responder a determinadas líneas de actuación deseadas en función del cumplimiento de metas y objetivos, porque en correspondencia con esa lealtad a la organización recibirán los beneficios que esperan de ella. El análisis estadístico a la estructura muestra que los significados de semántica más próxima al CLO afectivo y de continuidad (deseo y necesidad respectivamente), fueron descartados por el bajo peso específico, mientras el significado "deber" -con semántica asociada a la predisposición normativa-, ganó centralidad. Estos resultados coinciden con la investigación sobre el discurso competitivo y de lealtad -opuesto al sentido comunitario del CLO-, que tiende a reproducir sus formas instrumentales desde las respectivas bases de influencia (transacción, sacrificio e inversión) [30].

Otro elemento, es la cantidad de significados compartidos entre directivos y trabajadores, visible en la centralidad y la periferia más próxima. Esto sugiere un alineamiento favorable, que expresa una potencialidad para desarrollar formas afectivas. Resultado posiblemente inducido -como sugiere la investigación [33]-, por un mayor reconocimiento del CLO frente a otros intangibles en las administraciones cubanas, en este caso reforzado por su declaración como valor compartido en el diseño estratégico asumido. También, la condición de mediana empresa puede influir en la proximidad interactiva de los actores [4].

El análisis de la estructura devela la presencia de semántica vinculada a los CLO tipo instrumental y afectivo, aunque con predominio del primero, teniendo mayor peso la perspectiva transaccional y en el segundo, la perspectiva normativa. En ambos casos, bases de influencia del CLO distantes de las deseadas formas de regulación y autodeterminación afectivas, como expresión de armonía y mayor internalización frente a intereses organizacionales. Estos resultados coinciden con lo obtenido en la determinación de los índices correspondientes al aplicar sus bases de cálculo.

La estadística general mostró una baja densidad de 8.922% (interrelación entre significados), y un bajo índice de centralidad de 13,425% (influencia de la centralidad sobre las periferias), lo que presupone una débil estructura de significados para garantizar una amplia y diversa producción de sentidos subjetivos en torno al CLO. Este resultado es coherente con el nivel medio de desarrollo de los DCM obtenidos en el cuestionario, que enmarcan de forma similar al IGCCLO cuando se aplican las bases de cálculo. La pobre atención intencionada por la gestión del talento humano y la ausencia de programas específicos que lo favorezcan, pueden ser causas y condiciones que expliquen el estado de la producción subjetiva del fenómeno, que termina por expresarse en los índices calculados, enmarcando a la empresa con un IGCCLO promedio, con predominio de formas instrumentales, que a su vez se tornan más valorados a nivel individual (puesto de trabajo) y de área del desempeño respecto al nivel organizacional, siendo el nivel de competencia del CLO el menos desarrollado.

Todo ello, como reflejo de culturas organizacionales que no lo comprenden adecuadamente como “elemento vital” [11] e “indicador de gestión” [2, 3].

Respecto a los índices de prioridad calculados, la empresa debe priorizar programas de motivación y mejora de las condiciones del desempeño [34, 35], así como estrategias de enriquecimiento de los puestos en función de la satisfacción y el bienestar laboral en el nuevo ciclo estratégico, para elevar los niveles de CLO y potenciar sus formas actitudinales y afectivas.

Los resultados por variables coinciden con la investigación contemporánea del CLO [15]:

- 1) las féminas tienden a mayor compromiso que los hombres, aunque sin mostrar diferencias significativas
- 2) el CLO es mayor cuanto mayor jerarquía se ostenta en la estructura organizativa
- 3) cuanto menos tiempo de permanencia se tiene, porque a partir de los tres años es que inician los juicios de peso sobre las oportunidades de realización que ofrece la empresa
- 4) cuanto menos formación se alcanza, esta última, por la tendencia a sobrevaloración que hace el personal más calificado de sus oportunidades de empleo en el mercado laboral.

Estudios futuros en esta línea, pueden profundizar en el análisis estadístico del factor de variación intrapersonal del CLO, en la medida que superen las limitaciones de la presente investigación, incorporando una perspectiva longitudinal y más de una medición en múltiples y diversos ámbitos empresariales del país. También, el desarrollo de análisis psicométricos del cuestionario de CLO, profundizando y optimizando los DCM asociados.

Conclusiones

1. El CLO es una producción subjetiva compleja, multidimensional y multinivel, configurada en forma de actitud y capacidad (individual y colectiva), como resultado

de una pugna permanente entre seis bases o perspectivas de influencia, que delimitan dos formas diferenciadas de compromiso, el instrumental y el actitudinal. Este último, es aspiración suprema de la empresa cubana en el contexto actual, debido al poder predictivo en sentido positivo del apego psicológico, lealtad y sentido de pertenencia hacia el trabajo y la organización.

2. La gestión inteligente del CLO en la empresa cubana enfrenta el desafío de su medición. La actualización del modelo de CLO y la determinación del índice articulando lo estratégico, sistémico y multinivel desde un enfoque de complejidad a partir de 27 descriptores clave, unido al análisis de la subjetividad que lo produce, constituyen pasos significativos en el orden teórico-metodológico y práctico, para la incorporación a corto plazo de este intangible en el tablero de control del cuadro de mando integral en los actuales sistemas y procedimientos de gestión con base en ciencia e innovación.
3. Los resultados de aplicación ofrecieron retroalimentación a la empresa estudiada sobre el pobre estado de desarrollo de este intangible desde la subjetividad que lo produce y los DCM que lo caracterizan. También, información relevante sobre los DCM a priorizar en el nuevo ejercicio estratégico para estimular las formas de CLO actitudinal o afectivo.
4. El proceder descrito para la medición del CLO, ofrece oportunidades de generalización hacia otros intangibles empresariales con las correspondientes adaptaciones según particularidades y formas de manifestación diferenciadas, facilitando el desarrollo futuro de sistemas de información de intangibles empresariales que orienten la toma de decisiones.

Referencias

1-CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*, 8^{va} ed., México, McGraw-Hill Interamericana Editores SA, 2007, ISBN 970-10-6104-7, p.467.

2-CUESTA, S.A; VALENCIA, R.M., *Indicadores de Gestión del Capital Humano y del Conocimiento en la empresa*, Primera edición, Cuba, Editorial Academia, 2014, ISBN 978-959-270-310-0, p.69.

3-CUESTA, S.A., «Gestión del compromiso», en Colectivo de Autores, *Psicología laboral y organizacional. Avances y perspectivas de la formación e másteres en Cuba*, La Habana, Editorial Cubasolar, 2020, p.127-144, ISBN: 978-959-7113-65-2.

4-ROBBINS, P.S; JUDGE, A.T., *Comportamiento organizacional*, 17ª ed., México, Pearson Educación SA, 2017, ISBN 978-607-32-3985-1, p.78.

5-NAVA, S.M.I; RAMOS, R.P; GARCÍA, U.F.E., «Modelo de dos dimensiones del compromiso organizacional: Aproximación teórica al modelo de Cohen», *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática* [en línea], 2021, vol. 10, núm. 29. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/6379/637968300003/html/>

6-NAVA, S.M.I; RAMOS, R.P; GARCÍA, U.F.E., «Modelo predictivo de predisposición y compromiso organizacional», *Investigación Administrativa*, 2022, vol. 51, núm. 130, p. 1-18. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456071633004>.

7-GABINI, S., «Potenciales predictores del rendimiento laboral: una exploración empírica», [Tesis Doctoral], Argentina, Universidad Nacional de la Plata, 2018. Disponible en: <https://uai.edu.ar/media/111496/gabini-potenciales-predictores-del-rendimiento-laboral.pdf>

8-BAKKER, A.B; DEMEROUTI, E; SANZ-VERGEL, A; y RODRÍGUEZ-MUÑOZ, A., «La teoría de las Demandas y Recursos Laborales. Nuevos Desarrollos en la Última Década», *Journal of Work and Organizational Psychology*, 2023, vol.39, núm. 3, p.157-167. Disponible en: <https://doi.org/10.5093/jwop2023a17>.

9-MEYER, J.P; ALLEN, N.J., «A three-component conceptualization of organizational commitment», en *Human Resource Management Review*, 1991, vol. 1, núm. 1, p.61–89. Disponible en: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

- 10-CORCORAN, P., «A review and reconceptualization of workplace commitment [Paper]». *7th International Human Resource Management Conference*, (2003, from 3 to 6 of june), Limerick, Republic of Ireland. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/321514759_A_Review_and_Reconceptualization_of_Workplace_Commitment
- 11-BÁEZ, S.R; ZAYAS, A.P; VELÁZQUEZ, Z.R; LAO, L.Y., «Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas», *Revista Ingeniería Industrial*, 2019, vol. XL, núm. 1, p.14-23. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v40n1/1815-5936-rii-40-01-14.pdf>
- 12-DÍAZ-CANEL, B.M; DELGADO, F.M., «Gestión del gobierno orientado a la innovación: Contexto y caracterización del Modelo», *Universidad y Sociedad*, 2021, vol. 13, núm. 1, p.6-16. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n1/2218-3620-rus-13-01-6.pdf>
- 13-POLO, V.J.D; FERNÁNDEZ, R.M; BARGSTED, M; FERGUSON, F.L., «The relationship between organizational commitment and life satisfaction: the mediation of employee engagement», *Universia Business Review*, 2017, núm. 54, p.110-145. Disponible en: https://www.redalyc.org/pdf/433/43351179004_1.pdf
- 14-OLIVEIRA, H.H; HONÓRIO, L.C., «Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: Associando os construtos em uma organização pública», *Revista de Administração Mackenzie*, 2020, vol. 21, núm. 4, p.1-28. Disponible en: <https://www.scielo.br/j/ram/a/MtCHdpD7SVSZQdrQyTHTxch/abstract/?lang=pt>
- 15-CORONADO, G.G; VALDIVIA, V.M; AGUILERA, D.A; ALVARADO, C.A., «Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias», *Conciencia Tecnológica*, 2020, vol.60. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/944/94465715006/html/>
- 16-NAVARRO, J; RUEFF-LOPES, R; LAURENCEAU, J.P., «Studying within-person changes in work motivation in the short and medium-term: You will likely need more

measurement points than you think!», *Journal of Work and Organizational Psychology*, 2022, vol. 38, núm.1, p.1-17. Disponible en: <https://doi.org/10.5093/jwop2022a1>
17-DÁVILA, L.C; JIMÉNEZ, G.G., «Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar», *Revista de psicología*, 2014, vol. 32, núm. 2, p.272-302. Disponible en: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S0254-92472014000200004&script=sci_abstract

18-SOUZA, G.C; AGUIAR, C.V.N; CARNEIRO, L.L., «A influência dos vínculos com a organização sobre o bem-estar subjetivo do trabalhador». *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 2018, vol. 18, núm. 4, p. 460-467. Disponible en: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572018000400002

19-REINA T.A.M; BAKKER, A.B; DERKS, D., «The work engagement–performance link: an episodic perspective», *Career Development International*, 2018, vol. 23, núm. 5, p-478-496. Disponible en: <https://doi:10.1108/cdi-10-2017-0179>

20-ÁVILA, V.S; PASCUAL, F.M., «Marco filosófico del compromiso organizacional: discusión del modelo de Allen & Meyer y propuesta de un nuevo modelo de estudio», *Revista de Estudios Empresariales, Segunda época*, 2020, núm. 1, p. 201-226. Disponible en: <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/download/5014/5067/25932>

21-GONZÁLEZ, R. F; MITJÁN, M.A., *Subjetividad, teoría, epistemología y método*, 1ª ed., Alínea, 2021, ISBN 978-65-5755-031-1, p.74

22-FERNÁNDEZ, C.Y; ESPINOSA, R.V., «Sistema de información de intangibles y desarrollo organizacional para la transformación digital en la empresa cubana», *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial-APyE*, 2022, vol. 6, núm. 1, e196. Disponible en: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5919264>

23-HERNÁNDEZ-SAMPIERI, R; MENDOZA, T.P., *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, 2^{da} ed., McGraw-Hill Interamericana Editores SA, 2023, ISBN 978-607-15-2031-9, p.648.

24-VERGÈS, P., L'évocation de l'argent: une méthode pour la définition du noyau central d'une représentation, *Bulletin de psychologie*, 1992, vol. XLV, núm. 405, p.203-209. Disponible en: https://www.persee.fr/doc/bupsy_0007-4403_1992_num_45_405_14128

25-PEREDA, M.S; BERROCAL, F; ALONSO, G.M., *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*, 3^{ra} ed., [en línea], Editorial Universitaria Ramón Areces, 2011, ISBN 978-84-9961-057-3, p.24. Disponible en: <https://books.google.com.pe/books?id=ifp2tgAACAAJ&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>.

26-ALONSO, F.J; DÍAZ, H.A., «Autodesarrollo comunitario: investigación, acción y formación», en COLECTIVO DE AUTORES, *Sociología en Cuba. Reflexiones teóricas, investigación y enseñanza*, Ciencias Sociales, Cuba, 2022, ISBN 978-959-06-2443-8, p.295.

27-MARTÍN, R.J.L., «Participación en la economía. Algunas reflexiones para el debate», en A.J. PÉREZ, *Participación social en Cuba*, Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas-CIPS, 2004, p.163-180, Disponible en: <https://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/cuba/cips/caudales05/Caudales/ARTICULOS/ArticulosPDF/04M128.pdf>

28-FERNÁNDEZ, C.Y; ESPINOSA, R.V., «Participación y liderazgo. Representaciones sociales y teorías implícitas en el ámbito organizacional», en Ángel MÉNDEZ; Isaac

29-CABRERA (Coord.), *Experiencias psicosociales de intervención. Estudios en Cuba y España*, Editorial Tirant Humanidades, España, 2023, p.351-394, ISBN 978-84-19825-98-8.

30-CUESTA, S.A., «Gestión del compromiso», en COLECTIVO DE AUTORES, *Psicología laboral y organizacional: avances y perspectivas de la formación de másteres en Cuba*, Cubasolar, Cuba, 2020, p. 127-144, ISBN 978-959-7113-65-2

- 31-PERALTA, G.M.C; SANTOFIMIO, M.A; SEGURA, V., «El compromiso laboral: discursos en la organización», *Psicología desde el caribe*, 2007, núm. 19, p. 81-109. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/213/21301905.pdf>
- 32-ACEVEDO, S.J.A; GÓMEZ, A.M.I., *La logística moderna en la empresa*, 2^{da} ed., La Habana, Editorial Félix Varela, 2015, ISBN 978-959-07-2075-8.
- 33-FERNÁNDEZ, C.Y; ESPINOSA, R.V., «Competencias genéricas. Experiencias de análisis y medición del intangible supremo en directivos de la administración pública y empresarial», *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial-APYE*, 2023, vol.7, núm. 2, e263. Disponible en: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8096881>
- 34-BORRÁS, A.F; CAMPOS, L., «El capital intelectual en las empresas cubanas», *Ingeniería industrial*, 2018, vol. XXIV, núm. 1, p.56-66. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000100007
- 35-HITKA, M; LORINCOVÁ, S; ROULAND, Z; LIPOLDOVA, M., «Motivation program in small and medium-sized manufacturing enterprises based on de preference for needs», *Journal of Business Economics and Management*, 2023, vol. 24, núm. 3, p.471–488. Disponible en: <https://doi.org/10.3846/jbem.2023.19495>
- 36-HITKA, M; SCHMIDTOVÁ, J; LORINCOVÁ, S; ŠTARCHOŇ, P; WEBEROVÁ, D; KAMPF, R., «Sustainability of Human Resource Management Processes through Employee Motivation and Job Satisfaction», *Acta Polytechnica Hungarica*, 2021, vol. 18, núm. 2, p.7-27. Disponible en: https://real-j.mtak.hu/21037/2/APH_2021_18_02_.pdf

Conflicto de intereses

Los autores declaran no existen conflictos de intereses.

Declaración de responsabilidad autoral.

Yuri Fernández Capote: Conceptualización, Curación de datos, Análisis formal, Investigación, Metodología, Recursos, Software, Supervisión, Validación/Verificación, Visualización, Redacción/borrador original y Redacción, revisión y edición.

Vivian Espinosa Rodríguez: Análisis formal, Metodología, Redacción, revisión y edición.

Sobre los autores:

Yuri Fernández Capote: Psicólogo, Diplomado en dirección de empresas turísticas, Especialista de postgrado en gestión hotelera, Diplomado en dirección y gestión empresarial, Máster en dirección, Docente del departamento de turismo, del programa de diplomado en administración pública y empresarial y de la maestría de dirección en la Universidad de Ciego de Ávila, Profesor y consultor por el Centro Internacional de la Habana-CIH y el Centro de Estudios de Superación Postgraduada de la Asociación de Economistas y Contadores de Cuba-CESPANEC, Vicepresidente provincial de actividades científicas de la ANEC.

Vivian Espinosa Rodríguez: Psicóloga, Diplomada en dirección y gestión empresarial, Máster en Dirección, Directora de Capital Humano en la Empresa Cepil de Ciego de Ávila.