

# Compromiso organizacional en entornos laborales con factores motivacionales extrínsecos

## Organisational commitment in working environments with extrinsic motivational factors

HERRERA, Juan [1](#) y ROMAN, Ana [2](#)

Recibido: 25/05/2019 • Aprobado: 15/08/2019 • Publicado 26/08/2019

### Contenido

- [1. Introducción](#)
  - [2. Principales aspectos teóricos](#)
  - [3. Metodología](#)
  - [4. Resultados](#)
  - [5. Conclusiones](#)
- [Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

Un alto nivel de compromiso organizacional, por parte de los trabajadores, ayuda a conseguir mayor eficiencia en la empresa a través del incremento del desempeño laboral, la merma del absentismo y la baja rotación laboral. Este trabajo trata de conocer qué afecta al compromiso organizacional en entornos cuyos factores motivacionales son predominantemente extrínsecos. Para ello, se ha llevado a cabo una investigación con una muestra de 180 trabajadores y se ha realizado un análisis de regresión logística, arrojando unos resultados que sugieren que existe una fuerte relación entre el bajo nivel de compromiso organizacional y la inseguridad laboral, la frustración por el incumplimiento del contrato psicológico o la baja satisfacción salarial.

**Palabras clave:** Compromiso organizacional, contrato psicológico, inseguridad laboral, satisfacción salarial

#### ABSTRACT:

A high level of organizational commitment on the part of employees helps to achieve greater efficiency in the company through increased work performance, reduced absenteeism and low job rotation. This paper seeks to understand what affects organizational engagement in environments where motivational factors are predominantly extrinsic. To this end, research has been carried out with a sample of 180 workers and a logistical regression analysis has been carried out, yielding results that suggest that there is a strong relationship between the low level of organisational commitment and job insecurity, frustration due to non-compliance with the psychological contract or low wage satisfaction.

**Keywords:** Organizational commitment, psychological contract, job insecurity, salary satisfaction

## 1. Introducción

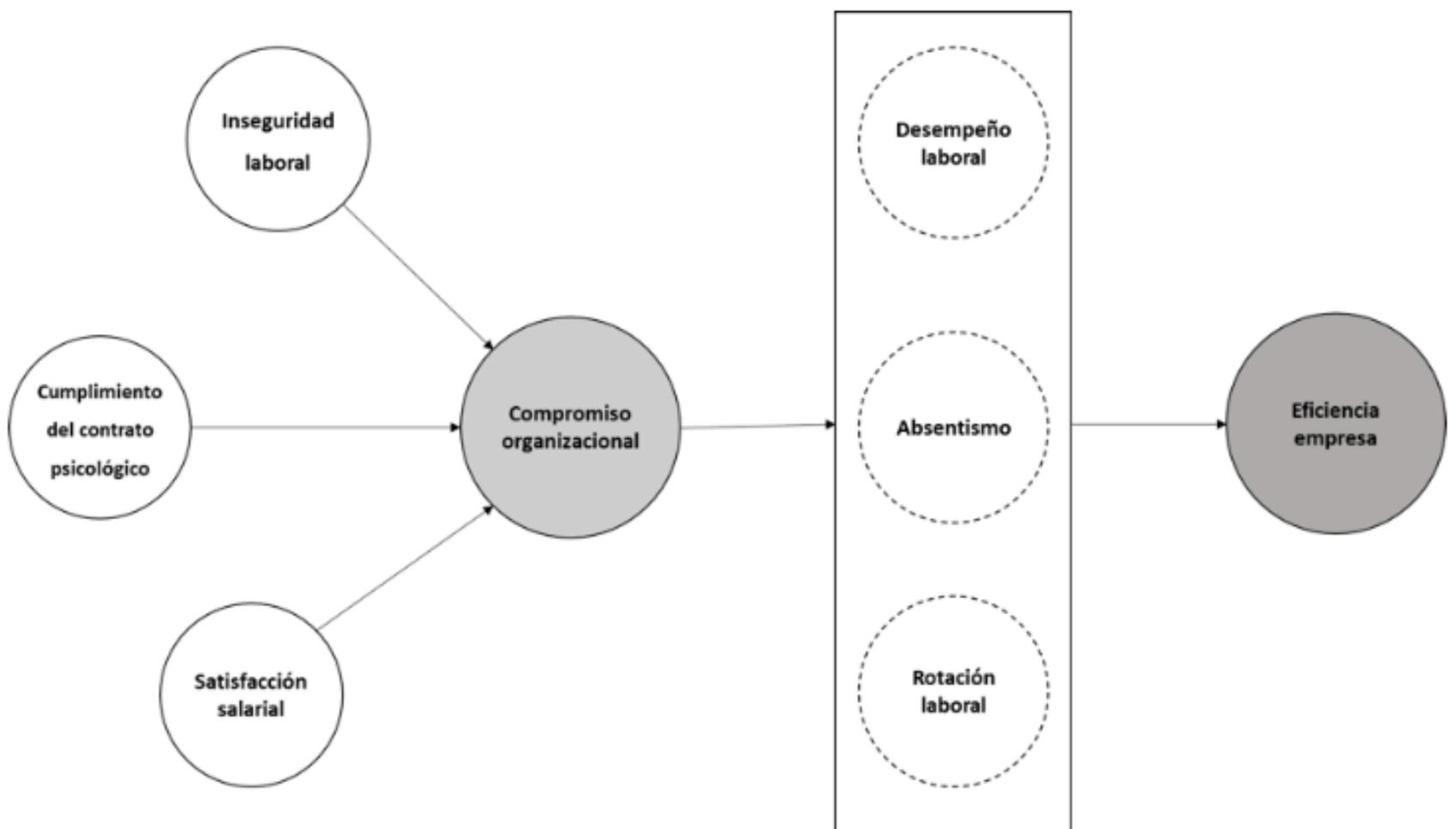
En el contexto empresarial se requiere un cambio hacia un modelo de eficiencia basado en el compromiso organizacional. Las organizaciones empresariales necesitan formar equipos altamente comprometidos con sus objetivos estratégicos, solo en un entorno en el que la

relación entre empresa-trabajador sea equilibrada, se pueden mantener altas cuotas de compromiso organizacional. La literatura en multitud de trabajos ha relacionado el compromiso organizacional con el cumplimiento del contrato psicológico, es decir, con el grado del cumplimiento de las promesas realizadas por parte de la organización (Rousseau y Parks, 1993), enmarcándolo como variable explicativa y determinante del compromiso organizacional (Zaragoza, 2013; Guest, 1998). Por otra parte, otro de los factores que afectan al compromiso organizacional es el grado de incertidumbre o amenaza de la pérdida del empleo, generando en el trabajador una baja motivación e interés que provocan un alejamiento de su trabajo y de la organización. Por último, la insatisfacción salarial y, sobre todo, la sensación de injusticia que proviene de la brecha salarial dentro de la organización, pueden generar desarraigo y como consecuencia bajos niveles de compromiso organizacional.

El objetivo de este trabajo es el análisis del compromiso organizacional en un sector en el que primen los factores motivacionales básicos y extrínsecos sobre los intrínsecos. Para ello, nos hemos centrado en una empresa cuya actividad es la prestación de servicios de limpieza y cuyo nivel necesario de cualificación es mínimo. Sus principales factores motivacionales están más centrados en aspectos básicos, como la satisfacción laboral o la estabilidad en el trabajo, que en otros factores más complejos, como el enriquecimiento del puesto de trabajo o la proyección de la carrera profesional. En este sentido, se ha creado un modelo que pretende explicar el compromiso organizacional a través de la incidencia del contrato psicológico, la inseguridad laboral y, desde la perspectiva de los factores motivacionales extrínsecos, la satisfacción salarial (Figura 1).

**Figura 1**

Modelo de explicación del compromiso organizacional



Fuente: Elaboración propia

Las primeras conclusiones nos sugieren que, la percepción que tiene el trabajador del incumplimiento del contrato psicológico por parte de la organización empresarial, así como la existencia de altos niveles de inseguridad laboral —sensación de la posible pérdida del empleo— y la insatisfacción salarial, afectan negativamente al compromiso organizacional, pudiendo provocar un bajo nivel de desempeño en el trabajo, alto absentismo y posible rotación que asu vez compromete la eficiencia de la empresa.

## 2. Principales aspectos teóricos

### 2.1. Compromiso organizacional, contrato psicológico e inseguridad laboral

La formación del compromiso organizacional está relacionada con los inputs que el trabajador recibe de la organización e íntimamente ligado a los resultados de la relación entre ambas partes, así como, sobre la vinculación afectiva entre las metas y valores de la organización y el empleado (Buchanan, 1974), afectando al incremento del desempeño laboral, al ausentismo [3] y a la rotación laboral (Betanzos y Paz, 2007). Cotton (1993) define el compromiso organizacional como un proceso participativo, resultado de combinar información e influencia y/o incentivos, donde se usan todas las capacidades personales para estimular el apego de los empleados hacia el éxito institucional.

El contrato psicológico es uno de los conceptos clave en la relación entre trabajador y empresa. Argyris (1960) es el primer autor que lo define, describiéndolo como "las percepciones de ambas partes de la relación laboral, organización e individuo, de las obligaciones implícitas en la relación. El contrato psicológico es el proceso social por donde se llegan a estas percepciones". Schein (1982) define los contratos psicológicos como un conjunto de expectativas recíprocas entre empleado y organización, a su vez puntualiza que se trata de un determinante en el comportamiento.

El contrato psicológico se supone clave en la relación, ya que se basa en las percepciones del trabajador como consecuencia de su relación laboral, concretamente con el grado y cumplimiento de las promesas realizadas por parte de la organización (Rousseau y Parks, 1993), afectando directamente sobre el compromiso organizacional (Guest, 1998), la satisfacción individual, y a su vez, sobre el resultado del desempeño. Para Rousseau (1995), un contrato psicológico es un modelo mental particular que permite al trabajador enmarcar aspectos relacionados con su ambiente organizacional, tales como las promesas realizadas, las condiciones del empleo y la confianza establecida. Así pues, las expectativas son el punto de referencia con el que los trabajadores comparan los resultados obtenidos en su relación laboral. Además, los resultados de esta comparación conllevan una serie de reajustes en el comportamiento que implica adaptar o equilibrar las diferencias percibidas.

Desde el punto de vista del tipo de relación laboral, se conciben diferencias de apreciación sobre cómo puede afectar el incumplimiento de expectativas o el incumplimiento del contrato psicológico. En este sentido, aquellos trabajadores que tienen un contrato temporal pueden entender su relación con la empresa de una manera más superficial y, por lo tanto, pueden percibir de diferente forma el incumplimiento de promesas, e incluso puede que no lo vean como tal, sin embargo, aquellos trabajadores que tienen un mayor arraigo debido a un tipo de contrato indefinido o mayor antigüedad en la empresa podrían ser más sensibles y esperar con más firmeza que se cumplan sus expectativas. En esta línea, Arnold (1996) plantea que existen dos tipos de contrato psicológico, el contrato transaccional y el contrato relacional. El primero, está más centrado en las recompensas materiales, tratándose normalmente de empleados con sueldos muy competitivos, con poca o nula lealtad hacia la empresa, con bajo sentimiento de pertenencia y con perspectiva de transitoriedad. Esta conceptualización no está relacionada solo con trabajadores con contratos temporales, sino que se la relaciona también con trabajadores que, aunque tengan un contrato indefinido, mantienen un desarraigo similar, conllevando a una baja posibilidad de asumir responsabilidades de medio o largo plazo. En el caso del segundo —el contrato relacional—, está más centrado en lo intangible, en aspectos relacionales, de crecimiento personal y de sentimiento de pertenencia. Existe un mayor grado de lealtad por parte de los empleados y la empresa lo percibe como la obligación de proporcionar seguridad a sus trabajadores. El contrato psicológico, por tanto, podría estar formado en un continuo entre el contrato transaccional, basado exclusivamente en intercambios económicos, y el relacional, más orientado a aspectos socioemocionales, como por ejemplo la lealtad, Tena, (2002). En este sentido, este trabajo plantea que el cumplimiento del contrato psicológico, sin adentrarse en la diferenciación entre contrato transaccional y relacional, afectará de forma positiva al

## 2.2. Cómo afecta la inseguridad laboral al contrato psicológico y al compromiso organizacional

El concepto psicológico de inseguridad laboral se refiere a preocupaciones sobre la continuación del trabajo (Hartley et al., 1991; Sverke y Hellgren, 2002). En cuanto a su conceptualización cuantitativa, afecta fundamentalmente al sentimiento de amenaza de la pérdida del empleo, sin embargo, su conceptualización cualitativa, tiene que ver más con las amenazas de deterioro de la calidad de la relación de trabajo, o de la pérdida de potencial de aspectos relacionados con el puesto o desempeño de este, tales como salarios, horas de trabajo o el contenido (Hellgren et al., 1999).

Si bien, este trabajo se ha orientado solo a encontrar evidencias que expliquen la repercusión de la inseguridad laboral en el compromiso organizacional, revela que existe una fuerte relación entre inseguridad laboral y el contrato psicológico. Esta se basa en la idea de que los trabajadores esperan que su empleador ofrezca un trabajo razonablemente seguro a cambio de lealtad que se han otorgado (Rousseau, 1995; Millward y Brewerton, 2000), por lo tanto, se puede considerar como un elemento básico que forma parte del contrato psicológico (De Cuyper, De Witte, 2007a). En este sentido, si bien los contratos transaccionales tienen implícita la temporalidad, y por lo tanto se estima dentro de la normalidad la finalización de la relación laboral en un tiempo determinado, los contratos relacionales, mantienen una perspectiva temporal de la finalización de la relación laboral mucho más lejana. En consecuencia, para aquellos que esperan seguridad laboral, la inseguridad laboral representa una violación en sí misma de las expectativas psicológicas del contrato (De Cuyper, De Witte, 2006, 2007b).

Aislando la inseguridad laboral del contrato psicológico, la preocupación por la pérdida del empleo afecta de forma negativa al compromiso organizacional (Staufenbiel y König, 2011), sin embargo, los trabajadores que tienen un menor arraigo —con un perfil de temporalidad mayor—, perciben de forma diferente esa preocupación con respecto a aquellos que están más comprometidos con la organización. En cuanto a cómo afecta al compromiso organizacional del trabajador, se aprecia un menor interés y motivación, alejándose del trabajo y de la organización (Cheng y Chan, 2008; Shoss, 2017).

---

## 3. Metodología

El objetivo de este trabajo es conocer en qué medida, factores de las relaciones laborales tales como, el contrato psicológico, la inseguridad laboral y la satisfacción salarial afectan al nivel de compromiso organizacional por parte del trabajador.

### Para ello planteamos las siguientes hipótesis:

*H1. Si se percibe por parte del trabajador incumplimiento del contrato psicológico, este afecta de forma negativa al compromiso organizacional.*

*H2. Si es percibida por parte del trabajador inseguridad laboral, el compromiso organizacional se ve afectado negativamente.*

*H3. Si el trabajador está insatisfecho con su salario, el empleado tendrá bajos niveles de compromiso organizacional*

### 3.1. Datos

Este estudio emplea datos procedentes de una encuesta realizada en una empresa del sector servicios cuya actividad principal es la prestación de servicios de limpieza y mantenimiento. El nivel participación fue bastante satisfactorio: participaron 180 trabajadores de una población de 250, con una tasa de respuesta del 72%. El trabajo de campo del cuestionario se realizó en el mes de julio de 2018. Para ello se utilizó un formulario impreso que cumplimentaron los trabajadores en su centro de trabajo. Para la selección de los encuestados no se planteó ningún criterio previo, se fue realizando conforme su

accesibilidad. Fue llevado a cabo por parte del departamento de RRHH de la empresa que informó a los encuestados de la voluntariedad del cuestionario, además de la completa confidencialidad de estos.

De los encuestados, el 82,8% son mujeres con una edad media de 49,03 años, con estudios primarios (75%). El 76,8% de los trabajadores poseen un contrato fijo (76,8%) y una antigüedad media de 11 años en la empresa. En cuanto a la forma de incorporarse a la empresa, el 71,8% lo hicieron mediante el contacto con algún conocido, y el 28,3% a través de una oferta de empleo. El 95% son operarios de limpieza, el 2,2% mandos intermedios y el 2,8% pertenecen al área de administración y dirección de la empresa.

El cuestionario estaba formado por la siguiente estructura:

- Información sociodemográfica
- Situación laboral actual
- Aspectos relacionados con la acogida en la empresa
- Nivel de satisfacción
- Nivel de expectativas

### 3.2. Variables

La variable dependiente de nuestro estudio se refiere al grado de compromiso organizacional medido a partir de las medias de los indicadores (Tabla 1): P18.¿Cómo te sientes de integrado/a en la empresa?, (escala 1 a 5); P19 ¿En qué grado te sientes valorado/a por la empresa?, (escala 1 a 5) y P20 ¿En qué grado te sientes identificado/a con la empresa?, (escala 1 a 5). Se ha realizado un análisis de fiabilidad con una consistencia de 0,84 Alfa de Cronbach, por lo tanto, damos por aceptable el diseño de esta variable a través de tales indicadores. Finalmente, para un posterior análisis de regresión logística binaria, se ha creado otra variable que recoge la situación de compromiso organizacional de forma dicotómica, a la que se le aplica el valor 1; si la valoración del compromiso organizacional está comprendida entre 1 y 2, y el valor 2; para el caso en que la valoración esté comprendida entre 3 y 5.

**Tabla 1**  
Indicadores de compromiso con la empresa

		Media	Desv. Estándar	1	2	3
1	P18 ¿Cómo te sientes de integrado/a en la empresa?	4,21	1,080	1		
2	P19 ¿En qué grado te sientes valorado/a por la empresa?	3,74	1,129	,585**	1	
3	P20 ¿En qué grado te sientes identificado/a con la empresa?	3,83	1,153	,536**	,678**	1

Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia

Como variables independientes se han utilizado dos indicadores que tienen que ver con factores que pueden condicionar el compromiso organizacional. Estos indicadores son:

- *Cumplimiento del contrato psicológico*, (0=no; 1=sí).

Esta variable la hemos identificado con la pregunta dicotómica P28 del cuestionario, en la que se solicitaba que se respondiera sobre si se habían cumplido sus expectativas iniciales.

- *Inseguridad laboral* (0=no; 1= sí)

- *Satisfacción salarial*, (0=no; 1=sí).

Las variables inseguridad laboral y satisfacción salarial pertenecen a las preguntas del cuestionario P16d y P16a respectivamente, en las que se les pedía que hicieran una valoración en una escala de Likert de 1 a 5. Para utilizar ambas variables en un posterior análisis se han dicotomizado, habiéndose fijado el siguiente criterio: valor 1; si su valoración está comprendida entre 1 y 2, y valor 2; para el caso en que la valoración esté comprendida entre 3 y 5.

## 4. Resultados

Se ha utilizado un modelo de regresión logística binaria para analizar qué factores explican mejor el compromiso organizacional de los trabajadores. Una vez que aceptamos como válidos los índices de significación (Tabla 2), confirmamos que el análisis arroja un resultado en el que se observa que las variables independientes, condicionan de forma considerable a la variable dependiente.

La inseguridad laboral y el cumplimiento del contrato psicológico, con un  $\text{Exp}(B)12,953$  y  $\text{Exp}(B)12,656$  respectivamente, condicionan de forma más contundente el compromiso organizacional que la satisfacción con el salario (Tabla II).

En ese sentido, el aumento de una unidad de la variable de inseguridad laboral —entendiendo el aumento en la dirección positiva del concepto, es decir, mayor despreocupación por la inseguridad laboral— su valor incrementaría en 12,95 veces el compromiso organizacional del trabajador.

En cuanto al cumplimiento de expectativas iniciales o cumplimiento del contrato psicológico, cada vez que se incrementara este factor en una unidad, el compromiso organizacional se multiplicaría por 12,65 veces.

Por último, la satisfacción salarial, aunque explica de forma considerable el compromiso organizacional, le afecta en menor medida (4,57 veces)

**Tabla 2**  
Factores que condicionan el compromiso organizacional

	B	Exp(B)
Inseguridad laboral	2,561**	12,953
Cumplimiento del contrato psicológico	2,538***	12,656
Satisfacción salarial	1,520**	4,572
Constante	-2,322**	0,098
N		163
R-cuadrado de Cox y Snell		0,189
R-cuadrado de Nagelkerke		0,431
% de predicciones correctas		92,2%

Fuente: datos de la encuesta. Elaboración propia

## 5. Conclusiones

El compromiso organizacional, en la medida en que está relacionado con la consecución de

resultados, tanto a nivel individual como a nivel de la organización, se debe considerar como un factor determinante en las relaciones laborales. Este trabajo ha tratado de confirmar lo que la literatura apunta en este sentido, sin embargo, la aportación más significativa más allá de sus resultados, se centra; a) en la particularidad de haber estudiado una empresa cuya actividad está relacionada con la prestación de servicios de limpieza, con un perfil de trabajador necesario de poca cualificación y cuyos inputs de satisfacción se dirigen a aspectos más extrínsecos y básicos, que intrínsecos, b) en la contundencia de los resultados y, c) en el uso de la satisfacción salarial como factor determinante de forma aislada —esta variable es poco usada en las investigaciones de este tipo—.

Centrándonos en los resultados, estos sugieren confirmar nuestra primera hipótesis H1, de tal manera que si un trabajador percibe incumplimiento del contrato psicológico, este afectará de forma negativa a su compromiso organizacional y, por ende, cambiará su comportamiento en la relación laboral, de igual manera, se confirma la hipótesis H2, encontrando una relación entre la sensación negativa de la inseguridad laboral, es decir, el temor por la pérdida de empleo o la pérdida de potencial de aspectos del trabajo, con la pérdida de forma considerable del compromiso organizacional, por último, en cuanto a nuestra hipótesis H3, si el trabajador está insatisfecho con su salario, los resultados nos indican que bajará su nivel de compromiso organizacional, es cierto que en menor medida que los dos factores anteriores.

En la introducción de este trabajo se planteaba la importancia del cambio de modelo de eficiencia en las organizaciones empresariales hacia un modelo basado en el compromiso organizacional, en este sentido, los resultados, ponen el foco en la importancia de tener en cuenta para lograr dicho compromiso; a) estabilidad laboral, eliminando la sensación inseguridad laboral, b) especial sensibilidad hacia la detección de las expectativas que tienen los trabajadores puestas en la organización, evitando la ruptura del contrato psicológico y, c) una política de remuneración salarial equitativa.

---

## Referencias bibliográficas

- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational Behavior*. Homewood: Dorsey.
- Arnold, J. (1996). The psychological contract: A concept in need of closer scrutiny? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 511-520.
- Betanzos, N. y Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología*, 23(2), (pp. 207-215).
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546. doi:10.2307/2391809.
- Cheng, GH y Chan, DK (2008). ¿Quién sufre más por la inseguridad laboral? Una revisión meta-analítica. *Psicología aplicada*, 57, 272-303. doi: 10.1111 / j.1464-0597.2007.00312.x
- Cotton, J. L. (1993). *Employee involvement*. Nueva York: Sage.
- Cuyper, N. y Witte, H. (2006). El impacto de la inseguridad laboral y el tipo de contrato en las actitudes, el bienestar y los informes de comportamiento: una perspectiva de contrato psicológico. *Revista de psicología ocupacional y organizacional*, 79, 395-409. doi: 10.1348 / 096317905X53660
- De Cuyper, N. and De Witte, H. 2007. Job insecurity in temporary versus permanent workers: Associations with attitudes, well-being, and behaviour. *Work & Stress*, 21, 65–84
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously?. *J. Organiz. Behav.*, 19, 649-664.
- Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans, B., Van Vuuren, T. (1991). *Job Insecurity: Coping with Jobs at Risk*. London: Sage
- Hellgren, J., Sverke, M., Isaksson, K.(1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being *European Journal of*
- Jack K. Ito, Céleste M. Brotheridge, (2007) "Exploring the predictors and consequences of

job insecurity's components", *Journal of Managerial Psychology*, 22 (1),40-64.  
doi.org/10.1108/02683940710721938

Millward, L. J., Brewerton, P. M. 2000. Psychological contracts: Employee relations for the twenty-first century? In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, vol. 15: 1-62. Chichester, England: Wiley

Rousseau, D. M., Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. En L. L. CUMMINGS y B. M. STAW (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 15, (pp. 1- 43). JAI Press: Greenwich.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organisations*. Understanding

Schein, E.H. (1982). *Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Pentice Hallm.

Shoss, M. K. (2017). Job insecurity: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Management*, 43(6), 1911-1939. doi: 10.1177/0149206317691574

Staufenbiel, T. and König, K. J. (2011). An evaluation of Borg's Cognitive and Affective Job Insecurity scales. *International Journal of Business and Social Science*, 2(20): 1-7.

Sverke, M., Hellgren, J.(2002). The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 23-42

Tena, G. (2002). El contrato psicológico: Relación laboral empresa-trabajador. *Acciones e Investigaciones Sociales*. 15, 85-107.

Zaragoza, B.M. , Solanes, A. (2013). Contrato psicológico como determinante del compromiso organizacional: diferencias entre los sectores de industria y servicios en la provincia de Alicante. *Acciones e Investigaciones Sociales*. 33, 73-93

---

1. Doctor en Sociología por la Universidad de Málaga (España); Máster en Sociología Aplicada y Licenciado en Ciencias del Trabajo. Actualmente es Profesor del Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Málaga. [juanherrera@uma.es](mailto:juanherrera@uma.es)

2. Graduada en RLL y RRHH por la Universidad de Málaga (España). Máster en Dirección y Gestión de RRHH Universidad de Alicante. [roman.anaroman@gmail.com](mailto:roman.anaroman@gmail.com)

3. Hace referencia al absentismo

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 40 (Nº 28) Año 2019

[\[Índice\]](#)

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]