

Artículo de investigación científico y tecnológica

Cómo citar: Fernández Capote, Y., & Espinosa Rodríguez, V. (2025). Compromiso laboral y organizacional. Análisis conceptual y alternativa estratégica de medición. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 13(2), e8861. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17237696>

Recibido: 20/03/2025

Aceptado: 26/05/2025

Publicado: 03/10/2025

Autor para correspondencia:



yurif1978@gmail.com

Conflicto de intereses: los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses, que puedan haber influido en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas.

Yuri Fernández Capote ¹

Universidad de Ciego de Ávila Máximo

Gómez Báez

<https://orcid.org/0000-0002-9540-4301>

yurif1978@gmail.com

Cuba

Vivian Espinosa Rodríguez ²

Empresa CEPIL de Ciego de Ávila

<https://orcid.org/0000-0003-3902-5718>

vivian@cepil.cuo.cu

Cuba

Compromiso laboral y organizacional. Análisis conceptual y alternativa estratégica de medición

Workplace and organizational commitment. Conceptual analysis and strategic, measurement alternative

Comprometimento laboral e organizacional. Análise conceitual e alternativa de medição estratégica

Resumen

Introducción: el compromiso laboral y organizacional es un intangible vinculado al capital humano, que opera como indicador de gestión. Su complejidad y variación intrapersonal exige medición permanente, para retroalimentar al control integral de la gestión. **Objetivo:** diseñar una alternativa de medición del compromiso laboral y organizacional, mediante el uso de bases de cálculo que articulan los enfoques estratégico, sistémico y multinivel, para la determinación de índices que orienten la gestión estratégica de este intangible. **Método:** asume un enfoque cuantitativo, descriptivo, no experimental, con uso de revisión bibliográfica y aplicación del enfoque representacional dentro de la teoría de la medición, para establecer correlación entre unidades numéricas y cualidades psicosociales (descriptores clave multinivel). **Resultados:** se identifica 1) un débil reconocimiento al enfoque estratégico en la captura del dato utilizado en las formas de medición y determinación de índices del compromiso organizacional; 2) omisión del carácter multinivel de expresión del fenómeno; y 3) pobre comprensión sistémica y compleja del índice global de compromiso organizacional, para ilustrar el carácter contradictorio de sus formas de manifestación. **Conclusión:** se aporta una alternativa de medición del compromiso organizacional que considera sus seis (6) perspectivas y dos (2) manifestaciones para orientar la gestión estratégica de este intangible organizacional.

Palabras clave: compromiso laboral y organizacional, descriptores multinivel, medición, índice

Abstract

Introduction: work and organizational commitment is an intangible asset linked to human capital, which operates as a management indicator. Its complexity and intrapersonal variation require ongoing measurement to provide feedback to comprehensive management control.



Objective: to design an alternative method for measuring work and organizational commitment through the use of calculation bases that integrate strategic, systemic, and multilevel approaches, enabling the determination of indices that guide the strategic management of this intangible. **Method:** a quantitative, descriptive, non-experimental approach was adopted, combining bibliographic review with the application of the representational approach within measurement theory, in order to establish correlations between numerical units and psychosocial qualities (multilevel key descriptors). **Results:** the study identified: (1) weak recognition of the strategic approach in the data collection used for measurement and index determination of organizational commitment; (2) omission of the multilevel nature of the phenomenon's expression; and (3) limited systemic and complex understanding of the global organizational commitment index, which illustrates the contradictory nature of its manifestations. **Conclusion:** an alternative measurement of organizational commitment is proposed, one that considers its six (6) perspectives and two (2) manifestations, to better guide the strategic management of this organizational intangible.

Keywords: work and organizational commitment, multilevel descriptors, measurement, index

Resumo

Introdução: o comprometimento laboral e organizacional é um intangível vinculado ao capital humano, que atua como indicador de gestão. Sua complexidade e variação intrapessoal exigem medição contínua, a fim de retroalimentar o controle integral da gestão. **Objetivo:** propor uma alternativa de mensuração do comprometimento laboral e organizacional, por meio do uso de bases de cálculo que articulem os enfoques estratégico, sistêmico e multinível, permitindo a determinação de índices que orientem a gestão estratégica desse intangível. **Método:** adotou-se uma abordagem quantitativa, descritiva e não experimental, com revisão bibliográfica e aplicação do enfoque representacional dentro da teoria da mensuração, para estabelecer correlação entre unidades numéricas e qualidades psicossociais (descritores-chave multinível). **Resultados:** identificou-se: (1) fraco reconhecimento do enfoque estratégico na captura dos dados utilizados nas formas de mensuração e determinação de índices do comprometimento organizacional; (2) omissão do caráter multinível de expressão do fenômeno; e (3) compreensão sistêmica e complexa limitada do índice global de comprometimento organizacional, ilustrando o caráter contraditório de suas manifestações. **Conclusão:** apresenta-se uma alternativa de mensuração do comprometimento organizacional que considera suas seis (6) perspectivas e duas (2) manifestações, a fim de orientar a gestão estratégica desse intangível organizacional.

Palavras-chave: comprometimento laboral e organizacional, descritores multinível, mensuração, índice



Introducción

El compromiso laboral y organizacional (CLO), figura entre los intangibles más estudiados y seguidos por la gestión estratégica del talento humano a nivel global. En Cuba, es limitada la sistematización empírica que lo reconoce como indicador de gestión, más allá de su tradicional asunción como indicador de resultados (Cuesta, 2020).

Los pocos abordajes existentes, responden más a intereses académicos que a transformaciones sustantivas de las prácticas institucionales. Existe una pobre comprensión de su complejidad y limitaciones teórico-metodológicas para su medición sistemática por su naturaleza intangible y subjetiva. Lo que justifica la deficiente retroalimentación de su estado en el tablero de control del cuadro de mando integral, instituido como herramienta del control estratégico por el actual sistema de gestión basado en ciencia e innovación (Díaz-Canel y Delgado, 2021). Esto no implica que los gestores le resten peso respecto a otros intangibles al evaluar sus resultados (Borrás y Arango, 2020).

Para su comprensión es necesario superar, entre otras, las complejidades asociadas a sus diferentes niveles y objetivos o focos de expresión, junto a la confusión con otros términos de significación próxima. También, las contradicciones teóricas derivadas de posturas unidimensionales (afectivas) y multidimensionales (cognitivas-afectivas-comportamentales). Estas últimas, típicas del análisis psicosocial frente al fenómeno actitudinal (van Rossenberga et al., 2022).

Respecto a la primera, la consulta a la inteligencia artificial (Aichatting, 2025), destaca que entre hispanohablantes el término se refiere a la conexión emocional y la dedicación que los empleados sienten hacia su trabajo y hacia la organización, delimitando el compromiso laboral del compromiso organizacional o compromiso del empleado. El primero referido al grado de identificación con el trabajo, la motivación, satisfacción y apego a las responsabilidades laborales, vinculado al desempeño sobresaliente, la actitud positiva y el sentido de pertenencia. El segundo, referido al vínculo emocional y psicológico con la organización, implicando lealtad, identificación con valores y metas, así como disposición a esforzarse para el éxito de la misma. Esta última con relevante protagonismo en la investigación contemporánea (van Rossenberga et al., 2022).

A estas adjetivaciones laboral y organizacional, con frecuencia se suman otras derivadas del uso indistinto de los ámbitos “trabajo/empleo/ocupación”, como si designaran lo mismo, cuando describen diversos objetivos o focos de compromiso (Klein et al., 2020; van Rossenberga et al., 2022; Bracho Fuenmayor, 2022), cuya expresión individual y colectiva determina perfiles diferenciados de este fenómeno (Houle et al., 2024). Tal confusión encuentra interpretación desde la perspectiva multinivel, que incluye y diferencia estas expresiones dentro del más abarcador ámbito organizacional.

Por ello es común la literatura exclusiva sobre el compromiso organizacional (Zaragoza Alvarado, 2024a,b; Abu Orabi et al., 2024), sin que esto implique desconocer los límites entre unas y otras manifestaciones. En la presente, se utiliza la adjetivación solo para resaltar frente al lector que ambas constituyen manifestaciones multinivel del mismo fenómeno (Tisu et al., 2020; Prieto et al.,

2021).

La cercanía de significado con otros intangibles es notable. Es necesario distinguirlo frente a otras actitudes de objetivos relevantes y motivaciones en la organización. También, frente a la obsesión y adicción al trabajo, ya que se relaciona con la felicidad, bienestar y vivencias positivas, mientras los citados implican insatisfacción y empeoramiento de la salud a mediano y largo plazo (Pinela y Armijos, 2022). Esto explica que el CLO sea antítesis positiva del agotamiento, estrés y burnout en el trabajo (Soria et al., 2021; Bakker et al., 2023). La Tabla 1 muestra constructos que favorecen el traslape conceptual.

Tabla 1

Otros constructos que requieren diferenciación conceptual frente al CLO

No.	Constructo	Diferencia
1	Enganche <i>engagement</i>	o Estado motivacional inclusor, favorable y persistente en el tiempo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Es inmersión total.
2	Identificación	Vínculo psicológico de pertenencia, la percepción de apego.
3	Pertenencia	Identificación emocional por ser parte del colectivo.
4	Membresía	Se considera una dimensión del compromiso organizacional
5	Afiliación	Deseo y necesidad emocional de pertenecer
6	Lealtad	Influenciada por dos procesos: 1) cognoscitivo: que influye en la confianza y el CLO; 2) el afectivo: que se manifiesta en involucramiento y participación de los valores y normas de la entidad.
7	Vínculo de consentimiento	Internalización del rol de subordinación que lleva al trabajador a obedecer las normas organizacionales.
8	Vínculo de atrincheramiento	Sentimiento de afianzamiento que garantiza el cumplimiento de lo pactado entre el trabajador (a) y la organización
9	Compromiso profesional	Actitud favorable respecto a la profesión o vocación que motiva el desempeño

Fuente: Elaboración a partir de Varela y Marín (2021); Soria et al. (2021) y van Rossenberga et al. (2022).

Por último, se estimulan confusiones por las posturas unidimensionales y multidimensionales asumidas, limitando el consenso conceptual (Oliveira y Honório, 2020; Coronado et al., 2020; Ávila y Pascual, 2020). De estas, se derivan al menos tres (3) enfoques/corrientes/rutas conceptuales resumidas en la Tabla 2 a continuación.

Tabla 2

Principales enfoques/corrientes/rutas conceptuales del CLO

N o.	Enfoque	Interpretación	Autores
1	Sociológico/ comportamental/ calculativo/ instrumental/ cognitivo	Lo describe como participación de un individuo en líneas consistentes de actividad y comportamiento.	Becker (1960) Ritzer y Trice (1969), Hrebiniak y Alutto (1972)
2	Psicológico/ actitudinal/ valorativo/ afectivo	Desde tres perspectivas (valores, afectos, normas), lo interpreta como implicación del individuo ante comportamientos, actividades y prácticas organizacionales, disminuyendo las disonancias emergentes.	Kelman (1958); Kiesler (1964); Kiesler y Sakumura (1966); Porter et al.(1976); Steers, 1977; Weiner (1982); Mowday et al.(1982); Mottaz (1988); Randall (1990); Randall y Cote (1991); Morrow (1993).
3	Complejo/ combinado/ múltiple/ integrador	Basado en la teoría de la acción social combina los enfoques anteriores. Los problemas de continuidad (percepción), cohesión (afecto) y control social (autoridad moral), explican diferentes bases de influencia y compromiso.	Kanter (1968); Stebbins (1970); Allen y Meyer (1990); Kahn (1990), Randall y Cote (1991); Cohen (2000); Corcoran (2003).

Fuente: Elaboración a partir de Prieto et al. (2021); Pinela y Armijos (2022); Cuartas et al. (2022) y van Rossenberga et al. (2022).

Se deduce que la teoría del CLO, aunque profusa es joven y en construcción. Su devenir refleja una ruta zigzagueante y contradictoria, con paralelismos ocasionales entre lo unidimensional y multidimensional, con claro posicionamiento actual de esta última. Las teorías multidimensionales existen desde los sesenta del pasado siglo, pero solo a partir de los noventa se consolidan. El modelo de los tres componentes (normativo, continuidad y afectivo) de Meyer y Allen (1991), es el más acogido e integra los tres enfoques unidimensionales, marcando un antes y un después en los estudios globales del CLO. Siendo, además, el referente utilizado en Báez et al. (2019), para el diseño del modelo de gestión del compromiso en la empresa cubana.

Sin embargo, el traslape conceptual interno entre los componentes afectivo y normativo, junto a la depuración temporal entre actitud y comportamiento, sugieren el componente normativo actúa como predisposición (actitud), y no es un tipo específico de CLO. De esta forma, se asumen seis (6) bases de influencia, de las cuales tres (3), -transacción, inversión y sacrificio-, delimitan una predisposición instrumental devenida en CLO instrumental; mientras, otras tres (3) -valores,

obligación moral y afectos-, estimulan la predisposición normativa que deriva en CLO actitudinal. Este último, como forma más elaborada y de correlación positiva con el alto desempeño (Oliveira y Honório, 2020; Ávila y Pascual, 2020).

Siguiendo estas contribuciones, se interpreta el CLO como una producción subjetiva compleja (individual y organizacional), multidimensional y multinivel, configurada en forma de actitud y capacidad (individual y colectiva), que describe la implicación psicológica con la realidad laboral y organizacional, integrando estados emocionales y comportamientos que develan una pugna 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 (González y Mitjanz, 2021; Nava et al., 2022).

De esta conceptualización se deduce que la metodología utilizada para su métrica debe superar las carencias de los instrumentos actuales en cuanto al reconocimiento de la perspectiva compleja que integra lo estratégico, sistémico, multidimensional y multinivel. La presente consigue atender lo estratégico contextualizando la evaluación del sujeto frente a metas compartidas; lo sistémico y multidimensión, considerando la contradicción, complejidad e interrelación contenida en las bases de influencia y manifestaciones del CLO; y lo multinivel, diferenciando sus expresiones por ámbitos/objetivos de relación en ocasión del desempeño.

La actual transformación digital demanda entornos más colaborativos que incorporen nuevas tecnologías de aprendizaje y conocimiento, así como de empoderamiento y participación colectiva (Díaz, 2020). El CLO se posiciona como intangible de interés estratégico y se tornan más urgentes las demandas de datos de su estado para retroalimentar a la gestión. El objetivo que se persigue es diseñar una alternativa de medición del CLO, mediante el uso de bases de cálculo que articulan los enfoques estratégico, sistémico y multinivel, para la determinación de índices que orienten la gestión de este intangible. La intención, es mostrar las oportunidades de uso futuro de la propuesta, en sistemas de información de intangibles con soporte en nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.

Materiales y métodos

Siguiendo a Sampieri y Mendoza (2023), la presente sigue la ruta cuantitativa, por el papel rector de la teoría existente en el curso del proceso investigativo y la lógica o razonamiento deductivo (de lo general a lo particular). También, típica como estudio descriptivo no experimental según su naturaleza gnoseológica y su alcance respectivamente.

Se utilizaron métodos generales de la investigación documental como el deductivo e histórico lógico, para la comprensión de los antecedentes conceptuales

y de medición del CLO. Se utilizó como técnica la revisión bibliográfica, específicamente de artículos científicos y libros, respetando la cronología de los principios de mensurabilidad y reconociendo como momentos: 1) el análisis de las alternativas de medición del CLO existentes y más influyentes; 2) la evaluación de aplicación de los enfoques estratégico, sistémico y multinivel en la medición del CLO; y 3) el diseño de una alternativa de medición del CLO, que oriente la gestión mediante la interpretación de un índice global, subíndices, matrices y escalas con base en estos enfoques.

La naturaleza intangible del CLO y su vínculo a la producción subjetiva individual y colectiva, posiciona la interpretación psicosocial. Lo que a su vez implica, reconocer las diferencias metodológicas para determinar métricas y calcular sus índices. Los indicadores de gestión tangibles e intangibles se diferencian, reconociendo la acción indirecta, mediata, potencial y acumulativa de los segundos respecto a los primeros, así como la imposibilidad de seguir la métrica operativa tradicional en su determinación (Cuesta 2021).

En este sentido, se asume como alternativa el enfoque representacional de la teoría de la medición, para establecer correlación entre unidades numéricas y cualidades psicosociales (descriptores clave multinivel del CLO), ruta que cala cada vez más ondo en las prácticas investigativas de las ciencias sociales, como resultado de las críticas sostenidas a los métodos tradicionales de medición (González y Cañoto, 2023; Pineda, 2024).

La validación de la propuesta se consigue mediante estudio en muestra probabilística estratificada de 41 trabajadores en una institución durante el periodo comprendido entre mayo y octubre del 2024.

Resultados y discusión

Desde el punto de vista metodológico, no puede hablarse de consenso en las formas de medir el CLO (Prieto et al., 2021; van Rossenberga et al., 2022). No obstante, se reconocen como vías más utilizadas la entrevista, el cuestionario y la observación directa (Cuartas et al., 2022).

Se han desarrollado distintas escalas de medición a partir de los modelos teóricos. El modelo tridimensional de Meyer y Allen (1991), aporta un cuestionario con tres sub-escalas traducido al castellano, con las tipologías (afectiva, normativa y de continuidad), de basta validación en América, Asia, África y el medio oriente (Báez et al., 2019).

Entre las escalas más conocidas y utilizadas figura la Utrecht Work Engagement Scale-UWES, propuesta por Schaufeli et al. (2002), con base en tres variables: vigor, dedicación y absorción. Instrumento cuya versión española muestra adecuada fiabilidad, pero no ofrece una puntuación global del CLO (Prieto et al., 2021).

Otros instrumentos muy conocidos son el inventario de Burnout de Maslach et al. (1996), del que se toman las puntuaciones opuestas por resultar el CLO contrario a este. También, la versión española de la ISA Engagement Scale de Soane

et al. (2012), que evalúa tres variables: intelectual, emocional y social, esta última con aspectos compartidos en la organización. Desde la perspectiva unidimensional afectiva, el cuestionario ESCOLA, diseñado para contextos de habla hispana, lo mide como estado psicológico relativamente estable, utilizando los indicadores: emoción positiva sobre el desempeño, actitud y voluntad de invertir, esfuerzo e implicación individual en la tarea (Prieto et al., 2021).

En el contexto latinoamericano, existen experiencias con el cuestionario de seis variables (marca, liderazgo, desempeño, práctica, trabajo y básicos). Las tres primeras consideradas un grupo diferenciador entre el nivel adecuado y superlativo del CLO, mientras las otras tres se incluyen como grupo fundacional con elementos básicos o estructurales del mismo. Esta modalidad es alternativa al conocido cuestionario de tres variables-UWES y se considera más preciso para evaluar las fuentes de generación de CLO en los empleados (Soria et al., 2021).

Específicamente en Cuba, el estudio y medición del CLO es pobre. Destacan las investigaciones de Cuesta (2016; 2020); Cuesta et al. (2018) y Báez et al. (2019), en el caso se este último con utilización de la escala de Meyer y Allen (1991). La investigación de Cuesta (2016; 2020), desarrolla formulaciones matemáticas para traducir a un índice (individual y colectivo), los resultados de la escala de apoyo organizacional y la escala UWES (Eisenberger et al., 2002). El índice de compromiso en base a cinco variables (identificación con misión y valores organizacionales, fidelidad a la alta dirección, motivación a colaborar con la gerencia, disposición al trabajo y credibilidad en las aspiraciones de la organización y sus líderes), se contrastan con el desempeño desde el tablero de control del cuadro de mando integral, aportando ideas de mejora a los gestores.

Es transversal a estas propuestas el uso de variables/indicadores - generalmente parciales por no agotar la complejidad del fenómeno-, valorados por el sujeto mediante escala Likert que posteriormente es procesada en la métrica. En esta valoración, se omite la expresión multinivel (competencia, individual, grupal y organizacional) y pocas veces se contrasta la valoración por aspectos con la valoración general, siendo ello un requisito metodológico en fenómenos de percepción como el CLO. La toma del dato omite o no agota la contextualización estratégica, pues no se declara explícitamente este enfoque como referente interpretativo al evaluar las significaciones e intereses de relación con la organización.

Tales omisiones, introducen sesgos metodológicos y solapan diferencias entre el CLO a nivel de puesto, área del desempeño y organización como un todo integrado, además de estimular valoraciones desconectadas de los propósitos estratégicos, privando de oportunidades de interpretación sistémica a gestores y académicos. Por otro lado, tienden a realizarse mediciones únicas, desconociendo las variaciones intrapersonales del CLO, que adolecen de referentes en cuanto a mediciones mínimas requeridas, a diferencia de otros intangibles como la motivación con nuevas estimaciones según Navarro et al. (2022).

A partir de estos resultados surge la necesidad de proponer una alternativa estratégica para establecer métricas del CLO. El primer paso en este sentido es reducir la polisemia de términos que describen al menos una porción del fenómeno

(tipologías, dimensiones, indicadores, factores, pilares, componentes, variables, entre otros). Para ello se identifica una propuesta de descriptores clave multinivel-DCM mediante pilotaje, que desde el punto de vista sistémico articulan las partes vinculadas al CLO.

La revisión teórica es contrastada con la producción subjetiva de los sujetos para delimitar entre los elementos constitutivos, los componentes que describen el CLO en su nivel de capacidad (competencia) para establecer vínculos significativos, como es el caso del saber, saber hacer, saber estar, querer hacer y poder hacer (Pereda et al., 2011). Junto a estos, los requisitos de participación como el acceso, apropiación, aptitud y simetría relacional percibida (Alonso y Díaz, 2022; Martín, 2004). Todos ellos como descriptores exclusivos del nivel de competencia del CLO y reflejo del estado superior de desarrollo de este intangible.

Seguidamente, aquellos descriptores de expresión diferenciada en los niveles individual (puesto de trabajo), grupal (área de desempeño) y organizacional (institución). Entre los que se incluyen: 1) las seis (6) bases de influencia o perspectivas, el tipo de predisposición dominante -instrumental o normativa-, y los tipos o manifestaciones del CLO; 2) los componentes comportamentales y discursivos del CLO (Cuesta, 2020; Peralta et al., 2007); 3) las prácticas de gestión del talento humano que operan como pilares del CLO (Báez et al., 2019; Oliveira y Honório, 2020); 4) otras variables y factores de alto y bajo orden que correlacionan con el CLO (Nava et al., 2022; Coronado et al., 2020); y 5) los estados y comportamientos del trabajador influidos por los niveles de CLO (Dávila y Jiménez, 2014).

Identificados los DCM, corresponde asociar las tipologías de CLO (instrumental/continuidad y actitudinal/afectivo). Luego, se utiliza el cálculo como en Acevedo y Gómez (2015), partiendo de la valoración del estado de aplicación de los DCM por el sujeto, esta vez junto a la importancia para las metas estratégicas, contextualizando esta percepción y siendo explícito el uso del enfoque estratégico en la captura del dato. La evaluación del sujeto se acoge a la misma escala Likert originalmente declarada por los autores antes citados, para el análisis de preceptos de filosofía gerencial exitosa, con la debida acomodación a la métrica del CLO como muestra la Tabla 3.

Tabla 3*Escala Likert adaptada para la medición del CLO*

Valor numérico	Interpretación cualitativa	Interpretación cuantitativa (IGCLO)
1	“Muy bajo”	$\leq 20\%$
2	“Bajo”	$20\% < \text{IGCLO} \leq 40\%$
3	“Medio”	$40\% < \text{IGCLO} \leq 60\%$
4	“Alto”	$60\% < \text{IGCLO} \leq 80\%$
5	“Muy Alto”	$80\% < \text{IGCLO} \leq 100\%$

Fuente: Adaptada a partir de Acevedo y Gómez (2015).

Determinar el índice global (IGCLO) y subíndices asociados, parte de una base de cálculo que combina las medias aritméticas o medianas de los datos de

aplicación e importancia recopilados por los instrumentos utilizados (entrevista, cuestionario u otros). El algoritmo sería:

1- Calcular subíndices de compromiso instrumental (CLOi) y actitudinal (CLOa), utilizando los DCM que tipifican a cada manifestación del CLO.

$$ICLOi = fV \left(\frac{\sum (1-3) [VA * VI / VEmáx2]}{TN} \right) \quad ICLOa = fV \left(\frac{\sum (1-3) [VA * VI / VEmáx2]}{TN} \right)$$

Donde:

fV (factor de variación intrapersonal, expresa la desviación típica estándar de acuerdo al número de mediciones requeridas o mínimas necesarias para captar el CLO)

- VA (media aritmética del valor de aplicación atribuido por el sujeto encuestado)
- VI (media aritmética del valor de importancia atribuido por el sujeto encuestado)
- VEmáx (máximo valor de la escala utilizada, en este caso valor 5)

TN (Total de niveles analizados)

2- Comparar subíndices para determinar el tipo de CLO predominante (instrumental/continuidad o actitudinal/afectivo), en la composición del IGCLLO.

3- Determinar el índice global del CLO (IGCLLO)

- $IGCLLO = [VA * VI / VEmáx2] * 100$

4- Determinar la variación del IGCLLO respecto a período anterior

- $\Delta IGCLLO = [(IGCLLOP2 - IGCLLOP1) / IGCLLOP1] * 100$

Donde:

- $\Delta IGCLLO$: variación o dinámica del IGCLLO (en %).
- IGCLLOP2: Índice global del período que se compara o período planificado.
- IGCLLOP1: Índice global del período base/referente o del comportamiento real.

5- Determinar índice de prioridad de los DCM (IPDCM), para un nuevo período estratégico. Comparar IPDCM respecto a períodos anteriores y evaluar avances/retrocesos por DCM.

- $IPDCM = (VEmáx - VA) * VI / (VEmáx2 - VEmáx) * 100$

6- Ubicar la posición estratégica de la institución según madurez del intangible, utilizando matriz y escalera del CLO.

Figura 1

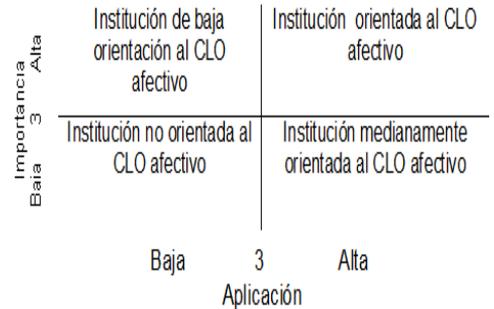
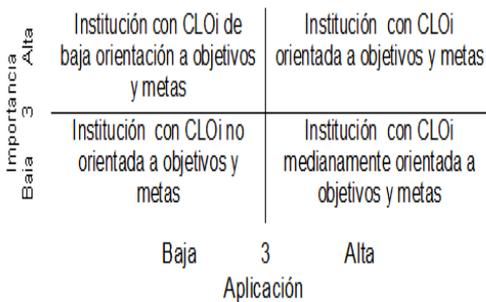
Matrices y escalera del CLO

a) Matriz de CLO instrumental

b) Matriz de CLO actitudinal/afectivo

Cuadrantes según índice de CLO instrumental (CLOi)

Cuadrantes según índice de CLO afectivo (CLOa).



c) Escalera de CLO

Requisitos	Institución de bajo CLO 20 < CLO = 40	Institución de CLO promedio 40 < CLO = 60	Institución de alto CLO 60 < CLO = 80	Institución de referencia en CLO 80 < CLO = 100
Competencia del CLO				
CLO hacia la institución				
CLO hacia el área				
CLO hacia el puesto				

Fuente: Elaboración a partir de Acevedo y Gómez (2015).

Las matrices combinan valores de aplicación e importancia utilizando el valor medio (3 puntos), como referencia para cruzar los ejes y delimitar los cuadrantes que describen la posición respecto al desarrollo del CLO. La escalera, parte del valor del IG CLO para asignar la posición, correspondiendo el primer escalón de desarrollo al predominio del CLO hacia el puesto de trabajo (nivel individual), ascendiendo progresivamente hasta el nivel institucional y finalmente de competencia global del CLO, este último reflejando la excelencia y madurez estratégica de los DCM.

La ubicación en una determinada posición de las matrices y escalera del CLO, no significa que los desarrollos sean exclusivos de dicho nivel. Puede alternarse madurez de los descriptores en un nivel superior o inferior a otro, aunque la sostenibilidad de estos es la que define la posibilidad de conquista de nuevos cuadrantes y escalones respectivamente, siempre que se mantenga el desarrollo

alcanzado en el nivel anterior al que se aspira. Una vez conquistada la excelencia, la competencia individual y colectiva del CLO consigue ser transferida a otros ámbitos sociales fuera de la organización.

Las mediciones de los DCM antes, durante y después de las acciones de mejora administrativa que se adoptan, brindan retroalimentación a la gestión estratégica sobre la efectividad de las mismas a partir de los índices calculados.

Los resultados de aplicación más relevantes muestran: 1) el predominio de las formas instrumentales ($ICLO_i=48\%$) respecto a las formas actitudinales ($ICLO_a=38,6\%$) en la composición del índice global ($IGCLO=44,18\%$), que enmarca a la institución en la escalera del CLO con un nivel medio de desarrollo del intangible, con tendencia a mayor madurez de los DCM de los niveles individual y grupal respecto a los niveles organizacional y de competencia. Las medias aritméticas de aplicación e importancia en el cuestionario se ubican entre los valores 3 y 3,5 en todos los niveles analizados, puntuación intermedia que enmarca en las respectivas matrices como institución de CLO_i orientado a metas y como institución interesada en la conquista del CLO_a , aunque con acciones correctivas y proactivas a emprender para estimular la percepción de aplicación de los DCM a nivel organizacional y de competencia.

Las medias aritméticas determinan una madurez media de todos los DCM, por lo que sus $IPDCM$ se enmarcan por debajo del 50%. Los DCM a priorizar en el nivel de competencia del CLO corresponde a los de mayor porcentaje dentro de este parámetro que coincidieron con la motivación para comprometerse ($IPDCM=42,9\%$) y las condiciones del desempeño para lograrlo ($IPDCM=37,9\%$). Respecto al nivel organizacional, la satisfacción/autorrealización y el bienestar/felicidad percibidos en la institución (ambos con $IPDCM=35,8\%$). La ausencia de mediciones anteriores en este contexto impide calcular la dinámica del $IGCLO$.

Conclusiones

La complejidad del CLO favorece la confusión y falta de consenso conceptual, así como carencias de orden teórico metodológicas que limitan su medición sistemática y reflejo oportuno dentro del tablero de control del cuadro de mando integral de la gestión estratégica del talento humano. Los enfoques estratégico, sistémico y multinivel, ofrecen oportunidades para la reinterpretación y el establecimiento de métricas de este intangible.

Se diseña una alternativa de medición del CLO que supera las carencias y articula estos enfoques, a partir de la identificación de DCM y el uso de bases de cálculo que facilitan el acceso a subíndices de compromiso instrumental/continuidad y actitudinal/afectivo, develando el predominio de uno de estos en la composición del índice global del CLO. Resultados que permiten mediante matrices y escalera, enmarcar a la institución en un estado estratégico según el desarrollo alcanzado por este intangible. Se ofrece una base de cálculo para el índice de prioridad de cada DCM frente a un nuevo período estratégico, y se ofrecen oportunidades de análisis comparativo por períodos para identificar avances y regresiones.

La combinación del estado de aplicación e importancia estratégica en la captura del dato y cálculo de los índices, junto a la evaluación diferenciada de los descriptores por niveles, ofrecen nuevas oportunidades de retroalimentación del CLO a gestores y académicos.

La alternativa de medición del CLO validada mediante aplicación en una muestra probabilística de 41 sujetos institucionales admite ser replicada en otros contextos superando las limitaciones en cuanto al uso exclusivo de instrumentos de auto-reporte, circunscripto a estudio de caso único en una cultura específica. Los nuevos empeños en esta línea pueden orientarse en el sentido de profundizar el análisis estadístico de las variaciones por niveles y de los DCM, así como la determinación del factor de variación intrapersonal del CLO y la dinámica entre períodos del IGLO con empleo de estudios longitudinales.

Referencias

- Abu Orabi, T., Al-Hyari, H. S. M., Almomani, H. M., Ababne, A., Abu Huson, Y., Ahmed, E., & Albanna, H. (2024). A bibliometric review of job satisfaction and organizational commitment in businesses area literatures. *Human Systems Management*, 43(3), 407-430. <https://doi.org/10.3233/HSM-230130>
- Acevedo, S.J.A y Gómez, A.M.I. (2015). *La logística moderna en la empresa*. (2^{da} edición). Editorial Félix Varela.
- Aichatting. (2025). Respuesta de la IA sobre la noción más común entre hispanohablantes del término compromiso laboral y organizacional y los aspectos más utilizados para su definición. *OpenAI*. <https://www.aichatting.net/es/>
- Alonso, F. J. y Díaz, H. A. (2022). Autodesarrollo comunitario: investigación, acción y formación. En Colectivo de Autores. *Sociología en Cuba. Reflexiones teóricas, investigación y enseñanza*, (295-327). Ciencias Sociales.
- Ávila, V. S. y Pascual, F. M. (2020). Marco filosófico del compromiso organizacional: discusión del modelo de Allen & Meyer y propuesta de un nuevo modelo de estudio. *Revista de Estudios Empresariales, Segunda época* (1), 201-226. <https://doi.org/10.17561/ree.v2020n1.12>
- Báez, S. R., Zayas, A. P., Velázquez, Z. R. y Lao, L. Y. (2019). Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas. *Revista Ingeniería Industrial*, XL (1), 14-23. <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v40n1/1815-5936-rii-40-01-14.pdf>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A. y Rodríguez-Muñoz, A. (2023). La teoría de las Demandas y Recursos Laborales. Nuevos Desarrollos en la Última Década. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 39 (3), 157-167. <https://doi.org/10.5093/jwop2023a17>
- Borrás, A. F. y Arango, H. (2020). La gestión de los intangibles en la industria cubana de software. *Economía y Desarrollo*, 164 (2).



http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842020000200008

- Bracho Fuenmayor, P. L. (2022). Gerencia y educación superior desde la perspectiva de la neurociencia. *Interacción y Perspectiva*, 12(2), 100-121. <https://zenodo.org/records/7114562>
- Coronado, G. G., Valdivia, V. M., Aguilera, D. A. y Alvarado, C. A. (2020). Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. *Conciencia Tecnológica*, 60. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94465715006>
- Cuartas, M. J. C., Pulido, R. M. P. y Almanza, J. C. A. (2022). Compromiso, intercambio de conocimiento y desempeño organizacional en tiempos de la Covid- 19: Un estudio en empresas de servicios en la ciudad de Bogotá. *FACE*, 22(2), 93-105. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/28047>
- Cuesta, S. A. (2016). Compromiso y gestión humana en la empresa. *Universitas Psychologica*, 15(2), 287-300. <https://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy15-2.cghe>
- _____. (2020). Gestión del compromiso. En Colectivo de autores. *Psicología laboral y organizacional: avances y perspectivas de la formación de másteres en Cuba*. (pp.127-144). Cubasolar. <https://www.claustrofobias.com/psicologia-laboral-y-organizacional/>
- _____. (2021). *Tecnología de gestión de recursos humanos* (IV Ed.). Citmatel. <https://todoenlibros.com/tecnologia-de-gestion-de-recursos-humanos>
- Cuesta, S. A., Fleitas, T. S., García, F. V., Hernández, D. I., Anchundia, L. A., y Mateus, M. L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*, 39 (1), 24-35. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000100004
- Dávila, L. C. y Jiménez, G. G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de psicología*, 32 (2), 272-302. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S0254-92472014000200004&script=sci_abstract
- Díaz-Canel, B. M. y Delgado, F. M. (2021). Gestión del gobierno orientado a la innovación: Contexto y caracterización del Modelo. *Universidad y Sociedad*, 13 (1), 6-16. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202021000100006
- Díaz, P. M. (2020). Psicología aplicada al desarrollo organizacional en el contexto cubano. En Colectivo de autores. *Psicología laboral y organizacional: avances y perspectivas de la formación de másteres en Cuba*. (73-92). Cubasolar.
- Eisenberger, R., Stinglhamer, F., Van Denberghe, Ch., Sucharski, I., y Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied*

Psychology, 87(3), 565-573. <https://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.87.3.565>

González, N. y Cañoto, Y. (2023). *Mediciones en psicología*. [en línea]. Centro de Investigación y Evaluación Institucional, Universidad Católica Andrés Bello. <https://api-saber.ucab.edu.ve/server/api/core/bitstreams/ed6170d4-8d34-4a9b-a12e-eb2142fd55b4/content>

González, R. F. y Mitjanz, M. A. (2021). *Subjetividad, teoría, epistemología y método*. Alínea.

Houle, S. A., Shafei, A., Tóth-Király, I., Vandenberghe, C., & Morin, A. J. S. (2024). Newcomers' profiles of workplace affective commitment. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 56(4), 456-470. <https://doi.org/10.1037/cbs0000386>

Kaplan, S. R. y Norton, P. D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.

Klein, H. J., Brinsfield, C. T., & Cooper, J. T. (2020). The experience of commitment in the contemporary workplace: An exploratory reexamination of commitment model antecedents. *Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1002/hrm.22040>

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

Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v6-i12/2464>

Nava, S. M. I., Ramos, R. P. y García, U. F. E. (2022). Modelo predictivo de predisposición y compromiso organizacional. *Investigación Administrativa*, 51 (130), 1-18. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456071633004>

Navarro, J., Rueff-Lopes, R., y Laurenceau, J. P. (2022). 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*, 38 (1), 1-17. <https://doi.org/10.5093/jwop2022a1>

Oliveira, H. H. y Honório, L. C. (2020). Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: Associando os construtos em uma organização pública. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(4), 1-28. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG200160>

Peralta, G. M. C., Santofimio, M. A. y Segura, V. (2007). El compromiso laboral: discursos en la organización. *Psicología desde el caribe*, 19, 81-109. <https://www.redalyc.org/pdf/213/21301905.pdf>

Pereda, M. S., Berrocal, F. y Alonso, G. M. (2011). *Técnicas de gestión de recursos*

humanos por competencias. (3^{ra} edición). Editorial Universitaria Ramón Areces.

<https://books.google.com.pe/books?id=ifp2tgAACAAJ&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>

Pineda, A. A. (2024). Revisión de los principios de mensurabilidad aplicados a la psicología. *Revista de Ciencias Sociales*, XXX(2), 488-503. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9603981>

Pinela, M. N. y Armijos, Y. M. (2022). El compromiso laboral y el comportamiento innovador de los empleados: revisión de literatura. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 9 (1), 1-10. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9603981>

Prieto, D. F., Postigo, A., Cuesta, M. y Muñiz, J. (2021). Compromiso laboral: nueva escala para su medición. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 53, 133-142. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-05342021000100133

Sampieri, H. R. y Mendoza, T. P. Ch. (2023). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2^a Ed.). McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

Soria, B. K., Zuniga, J. S. y Contreras, F. (2021). Empresas B en Latinoamérica: un estudio exploratorio sobre compromiso laboral. *Revista Información Tecnológica*, 32 (3), 113-120. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642021000300113>

Tisu, L., Lupşa, D., Vîrgă, D., y Rusu, A. (2020). Personality characteristics, job performance and mental health: the mediating role of work engagement. *Personality and Individual Differences*, 153, 109644. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109644>

van Rossenberga, T. G. Y., Crossb, D. & Swartc, J. (2022). An HRM perspective on workplace commitment: Reconnecting in concept, measurement and methodology. *Human Resource Management Review*, 32, 100891. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S105348221000735>

Varela, M. D. N. y Marín, B.G. (2021). El liderazgo transformacional y su influencia en el sentido de pertenencia laboral. Una revisión de la literatura en el contexto organizacional. *Revista Nova Rua*, 13 (22), 85-101. <https://dx.doi.org/10.20983/novarua.2021.22.5>

Zaragoza Alvarado, G. A. (2024a). Implementación de herramientas de la IA generativa que favorecen el aprendizaje de significativo en la EMS. *Revista Social Fronteriza*, 4(5), e45495. [https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4\(5\)495](https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4(5)495)

Zaragoza Alvarado, G. A. (2024b). Los retos en la integración de las TIC en el aprendizaje de los estudiantes de pregrado. *Reincisol*, 3(6), 4203-4216. [https://doi.org/10.59282/reincisol.V3\(6\)4203-4216](https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(6)4203-4216)



Sobre el autor principal

Yuri Fernández Capote: Egresado de la Maestría en Dirección (2011) y la Especialidad de Postgrado en Gestión Hotelera (2008), por la Universidad de Ciego de Ávila-UNICA; Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial (2011), por la Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno-ESCEG; Diplomado en Dirección de Empresas Turísticas y Planificación Turística (2005), por la Universidad de Oriente-UO; Diplomado en Prácticas Culturales de Investigación Acción (2014) y Licenciado en Psicología (2002), por la Universidad Central de las Villas-UCLV.

Declaración de responsabilidad autoral

Yuri Fernández Capote 1: 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 2: Análisis formal, Metodología, Redacción, revisión y edición.

Agradecimientos:

Financiación: