

# COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y ESTRÉS OCUPACIONAL: ESTUDIO DE CASO EN UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN Y VENTA DE GAS LP EN COSTA RICA

**Juan José Cabrera Lazarini**

*Doctorante en Administración, Universidad Autónoma de Querétaro*

**Alejandra Elizabeth Urbiola Solís**

*Profesora investigadora Facultad de Contaduría y Administración, UAQ*

## Introducción

El propósito de este trabajo es entender cómo se relacionan el compromiso organizacional (CO) y el estrés laboral en una empresa dedicada a la distribución y venta de gas LP en Costa Rica. En relación con el estrés, la velocidad del cambio organizacional en las empresas causa incertidumbre en los trabajadores acerca de su capacidad para adaptarse al cambio. Los trabajadores pueden desarrollar estrategias conscientes e inconscientes para reducir el estrés causado por el cambio organizacional. Algunas de estas estrategias se reflejan en un alejamiento psicológico de la situación que causa el estrés como son menos compromiso, menos satisfacción en el trabajo y una pronunciada intención de dejar la organización (Chirumbolo y Hellgren, 2003:235). En cuanto

al CO, existen diferentes percepciones respecto a las relaciones que los trabajadores, actualmente, con sus organizaciones y las implicaciones que esas relaciones tienen. Algunos piensan que las alianzas entre los empleados y sus organizaciones han desaparecido. En contraposición, hay quienes piensan que la lealtad no ha muerto y que continúa siendo uno de los motores más importantes del éxito del negocio. Al considerar la relevancia que tienen ambas variables en la dinámica organizacional, es importante entender su relación. El contenido de este trabajo expone para las definiciones y sus implicaciones organizacionales de las dos variables a investigar, así como las diferentes relaciones que se han encontrado en estudios previos y los resultados obtenidos en este estudio de caso.

## Definiciones y relaciones

La presión laboral y el perfil de ocupación son causas comunes de estrés entre los trabajadores. Esta condición puede ser manejada y usada dentro de cada organización siempre y cuando se canalice en forma positiva (eustrés), y se permita a los empleados hacer uso de sus capacidades y recursos para enfrentar las situaciones de cambio y adaptación subsecuente que se demanda en condiciones de cambio organizacional. El manejo adecuado del estrés, así como la disfuncionalidad que puede representar el cambio organizacional, se han relacionado con el grado de co que se desarrolle entre los empleados.

Definiciones de ambas variables:

### *Estrés*

Para efectos de este trabajo, se define el estrés ocupacional como una reacción del individuo hacia las características del ambiente laboral percibidas por él como amenazantes. Apunta a una discordancia entre las capacidades del individuo y su ambiente o demandas de trabajo (French, 1963:39).

Las características del ambiente laboral incluyen: conflicto y ambigüedad en el rol de trabajo, sobrecarga de trabajo, falta de control, presiones relacionadas con el trabajo y conflicto entre responsabilidades fuera y dentro del mismo (Fields, 2002:122).

Estas características del ambiente resultan amenazantes para el individuo porque representan un desajuste entre las demandas de su entorno y los recursos que tiene para afrontarlas.

### *Estrés en la vida ocupacional*

Leal (2010:7) menciona dos acepciones del concepto de estrés ocupacional: una negativa: distrés, cuyo prefijo latín "dis" significa "malo"; y otra positiva eustrés, cuya raíz griega "eu" significa "bueno". En esta última, la persona tiene el control de la situación, percibe que las exigencias del trabajo igualan sus capacidades, recursos y necesidades. Puede experimentar el

trabajo como un reto que la vigoriza psicológica y físicamente. Se motiva a aprender habilidades nuevas para llegar a dominarlas y se siente relajada y satisfecha. El reto es un ingrediente importante del trabajo sano y productivo. Aunque las diferencias individuales demuestran que lo que puede ser estresante para una persona podría no ser problema para otra, cuando se habla de que existe estrés en una empresa (distrés), la evidencia estadística sugiere que un número importante de trabajadores se ven sometidos a ciertas condiciones estresantes.

De acuerdo con Reynolds y Shapiro (1991:719), se han identificado numerosas fuentes de estrés ocupacional como: 1) intrínsecos al trabajo (sobrecarga laboral, presiones de tiempo y responsabilidades de costo), 2) conflicto y ambigüedad en el rol, 3) relaciones interpersonales, 4) desarrollo de una carrera y 5) estructura organizacional. Los procesos internos que tienen influencia en las experiencias de estrés de los individuos incluyen diferencias como la personalidad tipo A.

Leong, Furnham y Cooper (1996:1346) caracterizan el estrés ocupacional como un fenómeno indeseable, ocasionado por no enfrentar adecuadamente a los agentes estresantes asociados a un trabajo particular, con consecuencias mentales negativas y de salud. La bibliografía consultada reporta que importantes: a nivel corporal, pueden aparecer molestias como: insomnio, dolor de cabeza, mareos, dolores musculares, trastornos digestivos, infecciones, manchas en la piel, trastornos respiratorios y circulatorios o variaciones en el peso. El problema del estrés es que sigue una espiral viciosa, y puede generar otros problemas como infartos, diabetes, hipertensión, insomnio y trastornos sexuales.

Sumada a los precursores ambientales y organizacionales, las diferencias de los individuos (personalidad tipo A) pueden contribuir a enfermedades ocupacionales. Es la interacción de estos dos determinantes centrales en el estrés ocupacional (presiones organizacionales y diferencias individuales) lo que determina el comportamiento para enfrentar la incidencia de enfermedades relacionadas con el estrés (Cooper

y Baglioni, 1988:87). Sin embargo, aun cuando se ha establecido una relación estadísticamente significativa entre el estrés y la enfermedad, algunos individuos tienden a mantener el bienestar aun en situaciones extremadamente tensionantes (Turner, 1981:357; Slater y Depue, 1981:275; O'Driscoll y Cooper, 1994:67). Una cantidad creciente de estudios examina a los mediadores potenciales o moderadores de la relación del estrés, especialmente en el área de estrés ocupacional (Cooper y Bramwell, 1992:127; Travers y Cooper, 1994:137).

### ***La naturaleza del compromiso organizacional***

Existen varias definiciones para el *co*. Sin embargo, Meyer y Allen (1991:61) notaron que las diferentes definiciones reflejan tres amplios temas: el compromiso visto 1) como reflejo de una orientación afectiva hacia la organización, 2) como un reconocimiento a los costos asociados con dejar como la organización, y 3) una obligación moral de permanecer en la organización.

#### *Un modelo de compromiso organizacional de tres componentes*

Meyer y Allen (1997:11) propusieron un modelo del *co* con tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo.

El compromiso afectivo se refiere al lazo emocional basado en el involucramiento e identificación con la organización. Los empleados con un fuerte compromiso afectivo continúan con la organización porque así quieren hacerlo. La cultura organizacional y los elementos simbólicos dentro de la organización funcionan como herramientas para reforzar este tipo de compromiso. Por otra parte, el compromiso de continuidad se refiere a que los empleados están conscientes de los costos que implicaría dejar la organización por lo necesitan permanecer en la organización.

Finalmente, el compromiso normativo refleja un sentimiento de obligación a continuar em-

pleado. Ellos sienten que deben permanecer en la organización. Meyer y Allen argumentaron que es más apropiado considerar estos tres elementos como componentes y no como tipos de compromiso.

#### *Otros esquemas de clasificación*

O'Reilly y Chatman (1986:492) argumentaron que el lazo psicológico entre un empleado y su organización puede tener tres formas distintas: cumplimiento, identificación e internalización.

El cumplimiento ocurre cuando las actitudes y comportamientos se adoptan no por creencias compartidas, sino, simplemente, para ganar reconocimientos específicos. En este caso las actitudes públicas y privadas pueden diferir.

La identificación se da cuando un individuo acepta la influencia para establecer o mantener una relación satisfactoria. De modo que un individuo puede sentirse orgulloso de ser parte de un grupo, respetar sus valores y logros sin adoptarlos como propios, evitando así el conflicto con el resto del grupo.

La internalización ocurre cuando la influencia se acepta porque las actitudes y comportamientos inducidos son congruentes con los valores propios. Esto significa que los valores de los individuos y la organización son los mismos. O'Reilly y Chatman (1986:492) propusieron que el lazo psicológico del empleado con una organización puede reflejar diferentes combinaciones de estos tres elementos psicológicos.

Al igual que Meyer y Allen (1991:61), ellos notaron que las consecuencias en el comportamiento de las diferentes formas de *co* pueden ser muy diferentes. Para ilustrar, examinaron las relaciones entre las mediciones de cumplimiento, identificación e internalización y otros resultados (comportamiento pro social, intención de dejar la organización, etc.). La identificación y la internalización presentan una relación inversa a la intención de dejar la organización y una relación directa al comportamiento prosocial. El cumplimiento mostró el patrón opuesto de relaciones.

A pesar de que esto permitió sensibilizar a los investigadores acerca de la naturaleza multidimensional del *co*, el impacto de la clasificación de O'Reilly se ha debilitado por la dificultad de distinguir entre identificación e internalización. Estas medidas tienden a una alta correlación entre ellas y muestran patrones similares de correlación con las mediciones de otras variables. De hecho, en investigaciones más recientes O'Reilly y sus colegas combinaron la identificación y la internalización para formar una medida que llamaron compromiso normativo. Hay que notar que este constructo se acerca más al compromiso afectivo del modelo de Meyer y Allen y no deberá confundirse con el uso posterior del término compromiso normativo. Aun más, aunque el cumplimiento (también referido como compromiso instrumental en un trabajo más reciente) es claramente diferente al compromiso de identificación e internalización, se podría cuestionar si realmente es *co*. No solamente es diferente de otras definiciones comunes de compromiso, sino también es considerada por algunos como la antítesis del compromiso. Scholl (1981:589), por ejemplo, ha argumentado que el compromiso sirve para mantener el comportamiento en ausencia de la recompensa.

#### *Compromiso organizacional y bienestar del empleado*

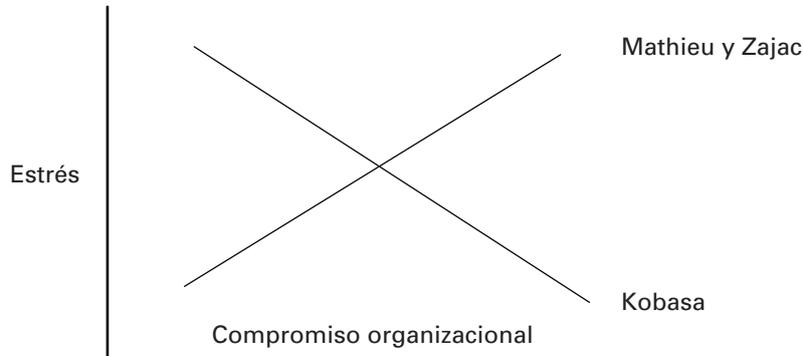
Varios estudios reportan correlaciones negativas significativas entre compromiso afectivo y varios índices autor reportados de estrés psicológico, físico y laboral (Begley y Czajka, 1993:552; Jamal, 1990:727; Ostroff y Kozlowsky, 1992:849; Reilly y Orzak, 1991:311). En uno de estos estudios (Reilly y Orzak), el compromiso de continuidad y el compromiso normativo también fueron examinados. Al igual que el compromiso afectivo, el compromiso normativo fue correlacionado negativamente con diferentes medidas de variables relacionadas con el estrés (ejemplo: estrés laboral, agotamiento emocional y despersonalización); sin embargo, no se encontraron correlaciones significativas entre el compromiso de continuidad y estas medidas.

Begley y Czajka (1993:552) condujeron un estudio longitudinal de empleados de hospital durante un periodo de reestructura organizacional que fue descrito como muy tenso. En este estudio, los investigadores midieron el compromiso afectivo y el desagrado por el trabajo (una combinación de insatisfacción en el trabajo, irritación e intención de dejarlo) antes y después de la reestructura. El estrés que los empleados atribuyeron a los cambios organizacionales fue correlacionado positivamente con el desagrado que sentían, pero solamente para aquellos empleados con un bajo compromiso afectivo con la organización. En otras palabras, aquellos empleados con un alto compromiso afectivo amortiguaron el efecto del estrés asociado con el desagrado laboral.

#### ***Relación entre estrés y compromiso organizacional***

De acuerdo con Leong, Furnham y Copper (1996:1347), un moderador potencial del estrés es el *co* (Mathieu y Zajac, 1990:171; Somers, 1995:49). Esencialmente se han propuesto dos perspectivas que compiten para predecir el efecto del *co* sobre el estrés. Estas perspectivas se presentan para fines ilustrativos en la gráfica 1, se ubica el *co* en el eje horizontal y el estrés en el eje vertical, representando una relación lineal positiva o negativa dependiendo de la perspectiva que se trate. La primera perspectiva (Mathieu y Zajac, 1990:171) establece que la gente con alto *co* siente más el efecto del estrés que aquellos con menor *co*. Los primeros sufren más por las dificultades organizacionales debido al esfuerzo que han invertido y a su identificación con la organización. El *co*, al parecer, incrementa la vulnerabilidad de la persona ante las amenazas psicológicas. La segunda perspectiva, totalmente opuesta, establece que el *co* protege a los individuos de los efectos negativos del estrés porque los habilita para mantener la dirección y el significado de su trabajo (Kobasa, 1982:707). Sin dicho compromiso, una fuente valuable de protección contra el estrés y sus consecuencias no estaría disponible. Esta perspectiva asume que el

**Gráfica 1**  
**Relación entre estrés y compromiso organizacional**



Fuente: elaboración propia basada en Mathieu y Zajac (1990) y Kobasa (1982).

estrés conduce a resultados negativos cuando el compromiso es bajo. Begley y Czajka (1993:552) probaron estas predicciones y encontraron que el CO atenuó la relación entre estrés e insatisfacción en el trabajo durante el tumulto organizacional, sin embargo, el rol que el CO juega como moderador de la relación entre el estrés ocupacional crónico y los resultados de tal estrés no ha sido empíricamente probado. De hecho, los resultados de los estudios de Leong, Furnham y Cooper (1996:1346) fallaron en demostrar algún efecto mediador del CO sobre el estrés. Por lo tanto, hay poca evidencia para apoyar los hallazgos de Begley y Czajka (1993:552) relacionados con el efecto atenuante del CO durante el tumulto organizacional, que pueda ser extendido al estrés ocupacional crónico medido transversalmente.

### Metodología

El trabajo que aquí se presenta se realizó en San José de Costa Rica en una empresa de distribución y venta de gas LP. En Costa Rica la distribución de gas es privada, por lo que las empresas responden a las presiones propias del mercado. Para ser competitivos se requiere tener un producto en tiempo según las necesidades del cliente. Eso implica que en la planta se requiere poner especial atención en la eficiencia de los proce-

dos de almacenamiento, envasado y distribución del producto. En el caso que aquí nos ocupa, el mercado es competitivo. Existen cuatro empresas que almacenan, envasan y distribuyen gas LP. La empresa que se analizó es la más fuerte por su volumen de venta (Pacheco, 2010:27).

El trabajo se realizó durante el otoño de 2010, con un diseño paramétrico para relacionar dos variables en forma cuantitativa: el estrés laboral y el compromiso organizacional afectivo. El diseño empleado es *ex post facto*, ya que no se posee el control directo de las variables y las inferencias se hacen sobre las relaciones entre variables que ya han ocurrido. La población está conformada por 281 trabajadores, incluyendo personal operativo (obreros que trabajan en la planta) y de confianza (administrativos que trabajan en oficinas y mandos medios que trabajan en la planta), así como todas las áreas, departamentos y puestos. Se pactó una semana para aplicar los cuestionarios. Durante ese tiempo se aplicaron los cuestionarios a 61% del personal (172 trabajadores). Se trata de una muestra no probabilística por conveniencia. A cada uno de los encuestados se le pidió que completara el cuestionario de compromiso organizacional (ver apéndice 1) y el cuestionario de estrés (ver apéndice 2). Ambos se aplicaron de manera concurrente en noviembre de 2010. Se compartió el objetivo de la investigación con la gerencia de

la empresa antes de la aplicación de los cuestionarios.

Se usó un modelo de regresión simple para correlacionar las variables mediante el *software* SPSS con las siguientes escalas:

Variable	Escala a usar
Compromiso Organizacional (co)	<i>Shortened Organizational Commitment Questionnaire</i> (socq; Mowday et al., 1982)
Estrés	Índice de Tensión Relacionada al Trabajo ( <i>Job-Related Tension Index</i> ) (Kahn, Wolfe, Quinn, y Snoek, 1964)

En los dos apartados siguientes se describen los cuestionarios usados, la confiabilidad que han mostrado en estudios previos, su validez en cuanto a correlaciones encontradas con otras variables organizacionales, la fuente, así como las instrucciones y opciones de respuesta correspondientes.

### Compromiso organizacional

Cuestionario abreviado de Compromiso organizacional (*Shortened Organizational Commitment Questionnaire*)

Descripción. Esta medida de nueve preguntas es una versión abreviada del ocq de 15 preguntas. Mide compromiso afectivo. Este cuestionario abreviado ha mostrado una alta correlación positiva con el cuestionario ocq de 15 preguntas (Huselid y Day, 1991:380).

Confiabilidad. Los coeficientes de los valores alfa presentaron rangos 0.74 a 0.92 (Aryee, Luk y Stone, 1998:73; Cohen, 1995:239; Dulebohn y Martocchio, 1998:469; Huselid y Day, 1991:380; Jones, Scarpello y Bergmann, 1999:129; Kirchmeyer, 1992:775; Mathieu y Farr, 1991:127).

Validez. El compromiso organizacional fue correlacionado positivamente con satisfacción

del empleado y negativamente con intención de dejar la organización.

Fuente. Mowday, R. T., Steers, R.M. y Porter, L.W. (1979), *The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior*, núm. 14, 224-247. Los reactivos fueron tomados de la tabla 1, página 228.

Reactivos. Las respuestas se obtienen de una escala de siete puntos tipo Likert donde los entrevistados pueden optar entre las siguientes respuestas:

1. Fuertemente en desacuerdo
2. Moderadamente en desacuerdo
3. Ligeramente en desacuerdo
4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
5. Ligeramente de acuerdo
6. Moderadamente de acuerdo
7. Fuertemente de acuerdo

En el cuestionario se incluyen una serie de enunciados que representan posibles sentimientos que un individuo podría tener acerca de la compañía u organización para la cual trabaja. En el cuestionario se hizo la siguiente aclaración: con respecto a sus propios sentimientos acerca de la organización para la cual trabaja, favor de indicar el grado de acuerdo o desacuerdo con cada enunciado a través de marcar una de las siete alternativas para cada enunciado.

### Índice de Tensión relacionada con el trabajo (Job-Related Tension Index)

Descripción. La medida fue desarrollada por Kahn, Wolfe, Quinn y Snoek (1964). Describe las percepciones sobre estrés del empleado mediante 15 reactivos, al preguntar acerca de la frecuencia de situaciones estresantes y la magnitud de la sobrecarga de trabajo. Esta medida evalúa síntomas psicológicos del estrés, como sentimientos de tener demasiada carga de trabajo, no tener los medios y materiales para alcanzar las encomiendas o proyectos y, en general, estar imposibilitado para manejar todo el trabajo.

Confiabilidad. Los coeficientes de los valores alfa presentaron rangos 0.80 a 0.89 (Abraham

y Hansson, 1996:657; Bennet, Lehman, y Forst 1999:188).

Validez. La tensión relacionada con el trabajo se correlaciona positivamente con problemas de control en el trabajo, involucramiento, falta de soporte psicológico de un mentor y expectativas familiares (Abraham y Hansson, 1996:657; Duxbury y Higgins, 1991:60; Seibert, 1999:54). La tensión relacionada con el trabajo se correlaciona negativamente con la calidad en la vida laboral, satisfacción laboral, logro de metas, compromiso organizacional, autoestima en el trabajo, calidad de vida familiar y satisfacción en la vida (Abraham y Hansson, 1996:657; Duxbury y Higgins, 1991:60; Seibert, 1999:54).

Fuente. Kahn, R.L. Wolfe, D.M., Quinn, R.P. y Snoek, J.D. (with Rosenthal, R.A.) (1964), *Organizational Stress: Studies in Role Conflict & Ambiguity*, Nueva York, John Wiley. Los reactivos fueron tomados de las páginas 424-425.

Reactivos. En este caso, las opciones de los reactivos son las siguientes:

1. Nunca
2. Raramente
3. Algunas veces

4. Con frecuencia
5. Casi todo el tiempo

La pregunta a manera de instrucción fue la siguiente: todos nosotros ocasionalmente nos sentimos molestos por cierta clase de cosas en nuestro trabajo. ¿Qué tan frecuentemente te sientes molesto por cada una de éstas?

## Resultados

La media y la desviación típica de todos los elementos usados en el presente estudio se muestran en los cuadros 1 y 2. Las correlaciones inter-elementos se presentan en los cuadros 3 y 4. Las correlaciones interelementos son, en general, modestas.

La escala de estrés obtuvo una confiabilidad Alfa de Cronbach de 0.825, que está alineada con la confiabilidad reportada en estudios previos en los cuales los coeficientes de los valores alfa presentaron rangos 0.80 a 0.89 (Abraham y Hanson, 1996:657; Bennet, Lehman y Forst 1999:188).

La escala de compromiso organizacional obtuvo una confiabilidad Alfa de Cronbach de 0.862

**Cuadro 1**  
**Estadísticos de los elementos de compromiso organizacional**  
**Estadísticos de los elementos**

	Media	Desviación típica	N
Esfuerzo	6.4967	.98758	153
Imagen	6.0065	1.20031	153
Flexibilidad	5.4510	1.62603	153
Valores	5.6993	1.42388	153
Orgullo	6.4183	.92916	153
Inspiración	5.9085	1.47951	153
Satisfacción	6.2810	1.14970	153
Solidario	6.3137	1.38351	153
Mejor opción	5.5425	1.48673	153

**Cuadro 2**  
**Estadísticos de los elementos del cuestionario de estrés**  
**Estadísticos de los elementos**

	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>	<b>N</b>
Autoridad	2.3867	1.16312	150
Claridad	2.2933	1.11456	150
Promoción	2.6867	1.19920	150
Carga	2.6533	1.16427	150
Conflicto	2.3000	1.00168	150
Entrenamiento	1.2600	.62852	150
Percepción jefe	2.2400	1.16826	150
Información	2.1333	.94597	150
Decisiones	1.8933	1.01761	150
Aprecio	1.6867	.88338	150
Influencia	2.0800	.94493	150
Expectativas	1.9867	1.06176	150
Calidad trabajo	2.1133	1.10846	150
Inclusión	2.1400	1.07460	150
Balance	1.8267	.97448	150

**Cuadro 3**  
**Matriz de correlaciones interelementos de compromiso organizacional**  
**Matriz de correlaciones interelementos**

	<b>Esfuerzo</b>	<b>Imagen</b>	<b>Flexibilidad</b>	<b>Valores</b>	<b>Orgullo</b>	<b>Inspiración</b>	<b>Satisfacción</b>	<b>Solidario</b>	<b>Mejor opción</b>
Esfuerzo	1.000	.364	.400	.280	.568	.392	.554	.217	.469
Imagen	.364	1.000	.369	.336	.664	.415	.604	.213	.507
Flexibilidad	.400	.369	1.000	.400	.453	.438	.428	.329	.598
Valores	.280	.336	.400	1.000	.384	.243	.281	.289	.370
Orgullo	.568	.664	.453	.384	1.000	.387	.634	.307	.549
Inspiración	.392	.415	.438	.243	.387	1.000	.634	.066	.534
Satisfacción	.554	.604	.428	.281	.634	.634	1.000	.287	.561
Solidario	.217	.213	.329	.289	.307	.066	.287	1.000	.243
Mejor opción	.469	.507	.598	.370	.549	.534	.561	.243	1.000

**Cuadro 4**  
**Matriz de correlaciones interelementos del cuestionario de estrés**

	<b>Autori- dad</b>	<b>Clari- dad</b>	<b>Promo- ción</b>	<b>Carga</b>	<b>Conflic- to</b>	<b>Entrena- miento</b>	<b>Percep- ción Jefe</b>	<b>Informa- ción</b>	<b>Decisio- nes</b>	<b>Aprecio</b>	<b>Influen- cia</b>	<b>Expecta- tivas</b>	<b>Calidad Trabajo</b>	<b>Inclu- sión</b>	<b>Balance</b>
Autoridad	1.000	0.606	0.246	0.184	0.222	0.220	0.312	0.282	0.120	0.145	0.393	0.276	0.226	0.343	0.012
Claridad	0.606	1.000	0.486	0.337	0.125	0.408	0.389	0.421	0.152	0.210	0.481	0.315	0.348	0.296	0.090
Promoción	0.246	0.486	1.000	0.220	0.107	0.305	0.289	0.203	0.022	0.128	0.348	0.239	0.325	0.217	0.154
Carga	0.184	0.337	0.220	1.000	0.308	0.133	0.293	0.164	0.201	0.194	0.245	0.273	0.415	0.297	0.237
Conflicto	0.222	0.125	0.107	0.308	1.000	0.142	0.231	0.127	0.381	0.168	0.187	0.117	0.217	0.316	0.088
Entrenamiento	0.220	0.408	0.305	0.133	0.142	1.000	0.262	0.461	0.096	0.136	0.225	0.096	0.246	0.135	0.085
Percepción jefe	0.312	0.389	0.289	0.293	0.231	0.262	1.000	0.341	0.157	0.242	0.505	0.284	0.285	0.198	0.166
Información	0.282	0.421	0.203	0.164	0.127	0.461	0.341	1.000	0.217	0.243	0.318	0.182	0.235	0.199	0.003
Decisiones	0.120	0.152	0.022	0.201	0.381	0.096	0.157	0.217	1.000	0.269	0.156	0.135	0.183	0.186	0.083
Aprecio	0.145	0.210	0.128	0.194	0.168	0.136	0.242	0.243	0.269	1.000	0.416	0.289	0.174	0.273	0.085
Influencia	0.393	0.481	0.348	0.245	0.187	0.225	0.505	0.318	0.156	0.416	1.000	0.336	0.344	0.359	0.073
Expectativas	0.276	0.315	0.239	0.273	0.117	0.096	0.284	0.182	0.135	0.289	0.336	1.000	0.281	0.225	0.056
Calidad trabajo	0.226	0.348	0.325	0.415	0.217	0.246	0.285	0.235	0.183	0.174	0.344	0.281	1.000	0.477	0.323
Inclusión	0.343	0.296	0.217	0.297	0.316	0.135	0.198	0.199	0.186	0.273	0.359	0.225	0.477	1.000	0.113
Balance	0.012	0.090	0.154	0.237	0.088	0.085	0.166	0.003	0.083	0.085	0.073	0.056	0.323	0.113	1.000

que está dentro de los rangos mencionados en la bibliografía de 0.74 a 0.92 (Aryee, Luk y Stone, 1998:73; Cohen, 1995:239; Dulebohn y Martocchio, 1998:469; Huselid y Day, 1991:380; Jones, Scarpello y Bergmann, 1999:129; Kirchmeyer, 1992:775; Mathieu y Farr, 1991:127).

Romero (2009:32) indica que si el coeficiente Alpha de Cronbach es mayor que 0.9 el instrumento de medición es excelente. En el intervalo de 0.9 a 0.8 se considera que el instrumento es bueno. Con estos criterios podemos concluir que los instrumentos usados en este estudio, tanto el Índice de tensión relacionada al Trabajo como el Cuestionario de compromiso organizacional, tienen consistencia interna.

El coeficiente de correlación de Pearson entre las dos variables fue de -0.17, lo que significa que es débil o no existe correlación. El signo negativo sugiere una relación inversa entre ambas variables para este caso de estudio, lo cual apoya los resultados obtenidos por Kobasa (1982:707), en los que se establece que el *co* protege a los individuos de los efectos negativos del estrés porque los habilita para mantener la dirección y el significado de su trabajo.

El coeficiente de correlación de Pearson mide el grado de asociación lineal entre las variables y se usa para detectar relaciones crecientes o decrecientes. Indica si existe una relación entre las variables analizadas, cuantifica esa relación y el signo del coeficiente muestra la relación entre las mismas. Cuando el coeficiente de Pearson está entre 0 y 0.2 se dice que la correlación es débil o no existe relación (Romero, 2009:5).

## Discusión

Al inicio de este estudio, se propusieron dos posibles tipos de relaciones entre el estrés laboral y el compromiso organizacional: lineal negativa y lineal positiva en una muestra de empleados de una empresa en Costa Rica. Los instrumentos usados, Índice de tensión relacionada al trabajo y cuestionario de compromiso organizacional, mostraron consistencia interna con resultados de Alfa de Cronbach de 0.825 y 0.862, respectiva-

mente. El coeficiente de correlación de Pearson fue de -0.17 entre ambas variables. El signo negativo sugiere una relación inversa que coincide con los resultados obtenidos por Kobasa (1982:707), quien propone que el compromiso organizacional protege a los individuos de los efectos negativos del estrés porque los habilita para mantener la dirección y el significado en su trabajo. Sin embargo, la débil correlación encontrada no alcanza a demostrar algún efecto mediador del compromiso organizacional sobre el estrés. Por lo tanto, no hay evidencia para apoyar los hallazgos de Begley y Czajka (1993:552) relacionados con el efecto atenuante del *co* durante el tumulto organizacional, que pueda ser extendido al estrés ocupacional crónico medido transversalmente. La débil correlación mostrada puede significar que existan otros factores que atenuen la relación entre ambas variables. Entre ellos podemos citar el apoyo social. De acuerdo a Karasek y Theorell (1990), un alto grado de apoyo social en el trabajo disminuye el efecto del estrés, mientras que uno bajo lo aumenta.

Además, las preguntas del cuestionario de estrés están enfocadas a confirmar si el empleado se siente frustrado ante la presencia de precursores ambientales del estrés ocupacional y no a la medición del estrés en sí mismo. En el cuestionario se asume que el nivel de estrés es determinado por el grado en que están presentes los precursores del estrés y la frustración que causan, sin considerar las diferencias individuales de capacidad para lidiar con el estrés.

Otras razones por las cuales la correlación es inversa, débil o probablemente inexistente en este estudio pueden ser las siguientes:

1. El cuestionario usado en este estudio para medir el estrés laboral considera únicamente los aspectos disfuncionales del estrés. De acuerdo con Leal (2010:7) existe una acepción positiva del estrés laboral llamada "eútres", que el instrumento usado no considera.
2. El cuestionario aplicado para medir el compromiso organizacional únicamente mide el

componente afectivo, pero según el modelo de Meyer y Allen (1997: 25) existen tres componentes del compromiso organizacional: afectivo, de continuidad y normativo.

Para futuros estudios se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Considerar modelos alternativos que expliquen el efecto mediador sobre el estrés de otros factores organizacionales, como el apoyo social, según proponen Karasek y Theorell (1990), quienes amplían el modelo de interacción demandas-control, con la dimensión de apoyo social como moduladora, de tal forma que un gran apoyo social en el trabajo disminuye el efecto del estrés, mientras uno bajo, lo aumenta.
2. Investigar la correlación entre ambas variables con instrumentos de evaluación que consideren los tres componentes de compromiso del modelo de Meyer y Allen.
3. Realizar en forma paralela una investigación cualitativa, con entrevistas a profundidad, con aquellos empleados con evidencia de estrés.
4. Usar una escala que incluya tanto elementos de "distrés" como de "eustres". Esto es necesario para observar la relación entre ambas variables en condiciones holísticas, más adecuadas a la realidad organizacional.
5. Evaluar la utilización de cuestionarios con opciones de respuesta "sí" o "no", "falso o verdadero" o con escala de respuesta numérica o porcentual como alternativa a los cuestionarios tipo Likert, para minimizar una potencial ambigüedad en las respuestas de los encuestados. Los siete instrumentos para medir el co que se encontraron en la bibliografía consultada utilizan escalas tipo Likert, por lo que el desarrollo de algún instrumento alterno que no se base en este tipo de escalas constituiría un buen tema para futuras investigaciones.

## Fuentes bibliográficas

- Fields, D.L. (2002), *Taking the Measure of Work. A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis*, Sage.
- Kahn, R. L., D. M. Wolfe, R. P. Quinn y J. D. Snoek (1964), *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, Nueva York, John Wiley.
- Karasek, R. A. y T. Theorell, (1990), *Healthy Work Stress Productivity and Reconstruction of Working Life*, Nueva York, Basic Books.
- Leal, M. (2010), tesis sobre estrés, México Universidad Autónoma de Querétaro.
- Meyer, J. P. y N. J., Allen (1997), *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application. Advanced Topics in Organizational Behavior*, Sage Publications.
- Pacheco, G. (2010), *Propuesta de diseño de un cuadro de mando integral para gas*, Costa Rica, Nacional Zeta/Universidad de Costa Rica-Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas
- Romero, R. (2009), *Estadística inferencial. Regresión y correlación*, Universidad Autónoma de Querétaro.

## Publicaciones periódicas

- Abraham, J. D. y R. O. Hansson (1996), "Gender differences in the usefulness of goal-directed coping for middle-aged and older workers", *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 549-561.
- Aryee, S. et al. (1998), "Family responsive variables and retention relevant outcomes among employed parents", *Human Relations*, 51(1), 73-89.
- Begley, T. M. y J. M. Czajka (1993), "Panel analysis of moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change", *Journal of Applied Psychology*, 78, 552-556.
- Bennet, J. et al. (1999), "Change, transfer climate, and customer orientation: A contextual model and analysis of change-driven training", *Group & Organization Management*, 24(2), 188-217.

- Cohen A. (1995), "An examination of the relationships between work commitment and non-work domains", *Human Relations*, 48(3), 239-263.
- Cooper, C. L. y A. J. Baglioni (1988), "A structural model approach toward the development of a theory of the link between stress and mental health", *British Journal of Medical Psychology*, 61, 87-102.
- Cooper, C. L. y R. A. Bramwell (1992), "A comparative analysis of occupational stress in managerial and shopfloor workers in the brewing industry", *Work & Stress*, 6, 127-138.
- Chirumbolo, A. y J. Hellgren (2003), "Individual and Organizational Consequences of Job Insecurity: A European Study", *Economic and Industrial Democracy*, 24(2), 234-236.
- Dulebohn, J.H. y J. J. Martocchio (1998), "Employee perceptions of the fairness of work group incentive pay plans", *Journal of Management*, 24(4), 469-488.
- Duxbury, L.E et al. (1991), "Gender differences in work-family conflict", *Journal of Applied Psychology*. 76(1), 60-74.
- French, J. R. C. (1963), "The social environment and mental health", *Journal of Social Issues*, 19(4), 39-56.
- Huselid, M.A. y N. E. Day (1991), "Organizational commitment, job involvement, and turnover: A substantive and methodological analysis", *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 380-391.
- Jamal, M. (1990), "Relationship of job stress and Type-A behavior to employee's job satisfaction, organizational commitment, psychosomatic health problems, and turnover motivation", *Human Relations*, 43(8), 727-738.
- Jones, F. F. et al. (1999), "Pay procedures. What makes them fair?", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72(2), 129-145.
- Kirchmeyer, C. (1992), "Non-work participation and work attitudes: A test of scarcity vs. expansion models of personal resources", *Human Relations*, 45(8), 775-795.
- Kobasa, S.C. (1982), "Commitment and coping in stress resistance among lawyers", *Journal of Personality and Social Psychology*. 42(4), 707-717.
- Leong, C.S., A. Furnham y C. L. Cooper (1996), "The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship", *Human Relations*, 49(10), 1346-1351.
- Mathieu, J.E. y J. L. Farr (1991), "Further evidence of the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement and job satisfaction", *Journal of Applied Psychology*. 76(1), 127-133.
- Mathieu, J. E. y D. Zajac (1990), "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Meyer, J. P. y N. J. Allen (1991), "A three component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Mowday, R. T. et al. (1979), "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- O'Driscoll, M. P., C. L. Cooper (1994), "Coping with work related stress: A critique of existing measures and proposal for alternative methodology", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 343-354.
- O'Reilly, C. y J. Chatman (1986), "Organizational commitment and psychological attachment: The effect of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Ostroff, C. y S. W. J. Kozlowsky (1992), "Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition", *Personnel Psychology*, 45, 849-874.
- Reilly, N.P. y C. L. Orzak (1991), "A career stage analysis of career and organizational commitment in nursing", *Journal of Vocational Behavior*, 39, 311-330.
- Reynolds, S. y D. A. Shapiro (1991), "Stress Reduction in Transition: Conceptual Problems in the Design, Implementation, and Evaluation of Worksite Stress Management Interventions", *Human Relations*, 44(7), 719-720.
- Scholl, R.W. (1981), "Differentiating commitment from expectancy as a motivating force", *Academy of Management Review*, 6, 589-599.

Seibert, S. (1999), "The effectiveness of facilitated mentoring: A longitudinal quasi-experiment", *Journal of Vocational Behavior*, 54, 483-502.

Slater, J. y R. A. Depue (1981), "The contributions of environmental events and social support to serious suicide attempts in primary depressive disorder", *Journal of Abnormal Psychology*, 59, 275-285.

Somers, M. J. (1995), "Organizational commitment, turnover, absenteeism. An examina-

tion of direct and interaction effects", *Journal of Organizational Behavior*, 16, 49-58.

Travers, C. J. y C. L. Cooper (1994), "Psychophysiological responses to teacher stress", *European Review of Applied Psychology*, 44, 137-146.

Turner, R. J. (1981), "Social support as a contingency in psychological well-being", *Journal of Health and Social Behaviour*, 22, 357-367.

**Apéndice 1**  
**Grupo Zeta División Costa Rica**

ÁREA \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

Favor de contestar los siguientes dos cuestionarios de acuerdo a las instrucciones dadas:

**Cuestionario 1**  
**Compromiso organizacional**

INSTRUCCIONES: Usando alguna de las siete opciones de la parte superior derecha de la tabla, favor de marcar con una X la opción que describa mejor tu acuerdo o desacuerdo en relación con las siguientes nueve preguntas sobre la organización para la cual trabajas:		Fuertemente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Fuertemente de acuerdo
		1	2	3	4	5	6	7
1	Estoy dispuesto a esforzarme más allá de lo normalmente esperado para apoyar el éxito de la organización							
2	Hablo de esta organización a mis amigos como una gran organización para la cual trabajar							
3	Aceptaría casi cualquier tipo de trabajo para seguir trabajando en esta organización							
4	Encuentro que mis valores y los de la organización son muy similares							
5	Me siento muy orgulloso de decir a otros que soy parte de esta organización							
6	Esta organización realmente inspira lo mejor de mí en términos de desempeño en el trabajo							
7	Estoy muy contento de que escogí trabajar en esta organización comparada con otras							
8	Realmente me preocupa el destino de esta organización							
9	Para mí, para trabajar, esta es la mejor, de todas las posibles organizaciones							

### Cuestionario 2 Estrés en el trabajo

INSTRUCCIONES: Usando alguna de las cinco opciones en la parte superior derecha de la tabla, favor de marcar con una X el recuadro que describa mejor cómo te sientes afectado en las siguientes 15 situaciones en tu trabajo:  ¿Te sientes afectado por...?		Nunca	Raramente	Algunas veces	Con frecuencia	Casi todo el tiempo
		1	2	3	4	5
1	Sentir que tienes poca autoridad para cumplir con tus responsabilidades					
2	Sentir que falta claridad en el alcance y responsabilidades de tu trabajo					
3	Desconocer las oportunidades de avance o promoción que existen para ti					
4	Sentir que tienes demasiado trabajo, que posiblemente no se puede terminar en un día de trabajo normal					
5	Pensar que no puedes satisfacer requerimientos que entran en conflicto solicitados de personas diferentes					
6	Sentir que no estás totalmente calificado para manejar tu trabajo					
7	Desconoce lo que tu jefe inmediato piensa sobre ti y cómo evalúa tu desempeño					
8	El hecho de que no puedas obtener la información necesaria para realizar tu trabajo					
9	Tener que tomar decisiones que afectan la vida de gente que tú conoces en el trabajo					
10	Sentir que no puedas ser apreciado y aceptado por la gente con la que trabajas					
11	Sentir que no puedas influir en las decisiones y acciones que te afectan por parte de tu jefe inmediato					
12	Desconocer que espera de ti la gente con la que trabajas					
13	Pensar que la cantidad de trabajo que tienes pueda interferir con qué tan bien se hace el trabajo					
14	Sentir que tienes que hacer cosas en el trabajo que van en contra de lo que tú juzgas debería hacerse					
15	Sentir que tu trabajo tiende a interferir con tu vida familiar					