

# Satisfacción profesional y compromiso organizativo: un meta-análisis

Julio García del Junco • José Manuel Brás dos Santos  
Universidad de Sevilla

RECIBIDO: 23 de enero de 2007

ACEPTADO: 18 de enero de 2008

**Resumen:** En esta revisión meta-analítica, los investigadores resumieron estudios, calculando el tamaño promedio del efecto de la relación Compromiso Organizativo-satisfacción Profesional; a partir de 58 estudios primarios publicados en revistas internacionales de reconocido prestigio, principalmente en los campos de la administración de empresas y psicología de la organización. Constituida por una muestra de 68 correlaciones. La investigación empírica ha examinado dicha relación, directamente o indirectamente, en diversos contextos de la gestión de los recursos humanos, en relación con el desempeño del trabajo, la satisfacción profesional, y el compromiso que pueden contribuir al éxito de la organización, obteniendo un conjunto de aportaciones merecedoras de una revisión basada en el meta-análisis. El análisis desarrollado confirmó la existencia de una correlación general significativa y positiva alrededor de los 0,53. La relación fue igualmente objeto de un análisis detallado por los agregados "tipo de organización", "sector de actividad", "tipo trabajador", "ocupación" y "región", señalándose la importancia de la relación y de las diferencias observadas en los agregados analizados. Se sugieren eventuales implicaciones prácticas de los resultados obtenidos.

**Palabras clave:** Compromiso organizativo / Satisfacción profesional / Meta-análisis.

## Professional Satisfaction and Organizational Commitment: A Meta-Analysis

**Abstract:** In this meta-analytic review, the researchers summarized previous studies by calculating the mean effect size of the relationship Organizational commitment – Job satisfaction. A total of 68 meta-analyses were carried out from 58 primary previous studies. Empirical research had examined this relationship, directly or indirectly, in several contexts of human resources management and normally tied with job performance, job satisfaction, commitment and other determinants that could contribute to the success of an organization. The meta-analyses found a significant a high moderate correlation around 0.53 for the general case of the relationship. The relationship was also analysed in detail for the aggregates «organization type», «activity sector» «worker type», «worker job» and «region». The researchers suggested possible practical implications for the founded results.

**Key Words:** Organizational commitment / Job satisfaction / Meta-analysis.

## INTRODUCCIÓN

El "Cambio Institucional, Gobierno y Responsabilidad Social Corporativa" tienen un interés creciente en el ámbito práctico y académico sobre el comportamiento en las organizaciones, principalmente después de los escándalos socio-económicos ocurridos a lo largo de los primeros años del presente siglo. En los EE.UU. la mentalidad 'ganar a cualquier coste' está cediendo paso a una filosofía de gestión basada en valores clave en la reputación de la organización a largo plazo y en la escala de valores 'políticamente correctos' que protegen y amplían la buena imagen de la organización, quizás dando respuesta a las irregularidades detectadas en la mano de obra estadounidense (Buckley *et al.*, 2001).

El anterior preámbulo nos lleva a reflexionar sobre los límites de la empresa, así como la eficiencia de sus formas organizativas en los procesos de selección o incorporación del personal, procesos de evaluación del desempeño, y los constructos que suelen estar asociados a estos procesos (satisfacción profesional, compromiso

organizativo, comportamiento organizativo, etc.), viéndose la necesidad de investigar sobre 'viejas' relaciones, como por ejemplo, la relación compromiso organizativo y satisfacción profesional, de las más estudiadas desde los tiempos de Hawthorne hasta hoy (Judge *et al.*, 2001).

En la literatura revisada (vd. entre otros, Babakus *et al.*, 1996; Brown y Peterson, 1994; Churchill *et al.*, 1985) constatamos que la evaluación del desempeño está acreditada como favorecedora en la mejora del mismo (individual y en la organización), e impulsora del compromiso organizativo y de la satisfacción en el trabajo. En consecuencia, el compromiso organizativo y la satisfacción profesional están empíricamente acreditados como previsores del comportamiento organizativo (Organ y Ryan, 1995), pero la relación compromiso organizativo-satisfacción profesional ha sido objeto de un amplio debate, que según Koslowsky, Caspy, y Lazar (1991) llegando a ser polémico y contradictorio.

Desde el punto de vista práctico, la relación compromiso organizativo-satisfacción profesional asume particular importancia para la organización, ya que los empleados comprometidos con la organización y satisfechos con su trabajo suelen garantizar una mejor contribución del desempeño y otros resultados, por ejemplo: el compromiso organizativo y la satisfacción profesional refuerzan el comportamiento responsable basado en los valores clave de la organización, y a su vez la reputación de esta.

Parece pertinente una revisión acumulativa de trabajos científicos hecho sobre dicha relación, teniendo en cuenta su importancia tanto en el ámbito científico como en el práctico. Particularmente, nos interesará examinar que ocurre en cuanto a la relación «compromiso organizativo-satisfacción en el trabajo» en función del tipo de trabajador, de la ocupación, del tipo de organización y sector de actividad.

El principal objetivo del trabajo es hacer un estudio exploratorio cumulativo sobre los datos empíricos existentes en publicaciones, averiguar la existencia de eventuales moderadores en la relación, y detectar la posible existencia de diferencias en el nivel de significación y correlación según los agregados “tipo de organización”, “sector de actividad”, “tipo de trabajador”, “ocupación” y “región”. Para acometer este propósito se realiza una aproximación teórica sobre los tipos de trabajador y sus características (ya que los resultados del trabajo, hacen referencias a estos como sujetos de estudios), y una revisión del estado de la cuestión sobre la relación compromiso organizativo-satisfacción profesional.

## TIPOS DE TRABAJADOR Y SUS CARACTERÍSTICAS

En los últimos cincuenta años, el mundo del trabajo ha cambiado su paradigma, de tal modo que, muchas de las designaciones tradicionales del tipo de trabajo no contemplan las nuevas realidades derivadas del cambio (cuadro 1).

A pesar de estos cambios, entre los anglosajones y en particular en los Estados Unidos, es hoy usual –también en la literatura científica– las expresiones “cuello azul” (*blue collar*) y “cuello blanco” (*white collar*) para clasificar los trabaja-

dores en cuanto al tipo de trabajo que desempeñan. Todavía, la actual realidad del trabajo desempeñado no permite encuadrar tan fácilmente un trabajador en esta clasificación históricamente basada en el atuendo (chaqueta o uniforme fabril), pues han surgido nuevas formas de trabajo, como el tele-trabajo o la gestión interina (*interim management*), a la vez que se han alterado matices en bastantes de los trabajos tradicionales (por ejemplo, flexibilidad de horario, trabajo en equipo, orientación al cliente, creación de valor, etc.), debido tanto al progreso tecnológico como a los cambios estructurales e institucionales que vienen produciéndose en las organizaciones.

**Cuadro 1.-** Los cambios de necesidades

NECESIDADES EN	
Decrecimiento	Ascenso
Control manual de las operaciones de fabricación basadas en las habilidades manuales	Monitorización y gestión de la producción asociada a un elevado contenido de conocimientos informáticos
Fragmentación del trabajo en tareas unitarias y repetitivas	Trabajo de responsabilidad más ampliada y enfocado a la producción en pequeños lotes
Procesos de producción basada en la lógica de la ingeniería	Procesos de producción basados en el Marketing y determinados por la lógica del cliente
Limitación de las variantes de producto para maximizar la eficacia de costes	Aumento en número y cambios constantes de las variantes de producto
Ciclo de vida del producto	Ciclo de vida corto del producto
Calidad impuesta y controlada externamente	Calidad controlada internamente y autodeterminación de los patrones de calidad
Respuesta al cambio	Respuesta rápida al cambio, anticipación del cambio e innovación como forma de impulsar el cambio
Valor determinado por el producto	Valor determinado por los servicios prestados a los clientes
Jerarquía de gestión y control centralizada y formal	Disminución de los niveles jerárquicos, descentralización y mayor responsabilidad
Comunicación vertical y unidireccional	Comunicación multidireccional, multicanal (incluyendo el plano informal)

FUENTE: Mansfield (2004).

Las propias habilidades y competencias exigidas para el desempeño de una determinada profesión han cambiado por la incorporación de nuevas competencias consideradas fundamentales, y abandonadas otras menos necesarias. Entre los ejemplos de incorporación de las nuevas competencias transversales, existe el dominio de la informática en la vida del usuario y de un

idioma extranjero. A esto se añaden competencias que no se buscaban, ni aparecían en las ofertas de empleo hace pocos años.

De manera muy resumida, las consecuencias de estos cambios (Mansfield, 2004) en el entorno laboral pueden recogerse en seis puntos: 1) Necesidad de trabajadores capaces de adaptación a nuevas competencias y a cambios organizativos; 2) Necesidad de trabajadores con mejores competencias y habilidades técnicas; 3) Necesidad de más conocimiento y contenido conceptual para manejar sistemas automatizados y/o controlados por ordenador; 4) Las personas son cada vez más directamente responsables de la calidad, mejora y control de su propio trabajo; 5) Hay un contacto más directo con los clientes y los consumidores, al tiempo que los patrones del servicio al cliente continúan aumentando; 6) Mientras crece la complejidad de los sistemas, se requiere una mejor coordinación de la actividad del trabajo en cada nivel ocupacional, o sea, una mejora del desempeño y de la cooperación eficaz en el equipo.

Ante estos cambios de diversificación de los contenidos profesionales, de las diferentes competencias requeridas y de sus consecuencias, la literatura revisada nos sugiere una ampliación de la tradicional división de los trabajadores, en un mínimo de cuatro arquetipos con el significado siguiente: 1) *Cuello azul*: el operario en su acepción tradicional; 2) *Cuello blanco*: el trabajador administrativo o de oficina en su sentido tradicional; 3) *Cuello rosa*: el trabajador a tiempo parcial/completo, normalmente ocupado en el área de prestación de servicios (por ejemplo, supermercados), cuya labor estaba tradicionalmente atribuida al empleo femenino (azafata, telefonista, secretaria, empleada de supermercado, etc.); 4) "*Cuello*" *del conocimiento*: el trabajador es contratado (Smith y Rupp, 2004) para desarrollar, procesar y aplicar información incremental que genera valor añadido a la organización.

Las distintas características de los cuatro arquetipos propuestos, basada en competencias o grupos de competencias, han evidenciado ser una tarea compleja ya que no hay un consenso sobre la definición de competencias (Hoffmann, 1999), tampoco sobre cuáles son fundamentales

(Mansfield, 2004) o sobre su agrupación. Por tanto hemos preferido basar las características cualitativa de los arquetipos en un conjunto de aspectos que están presentes en todas las actividades profesionales. Para lo cual nos apoyamos en las cuatro componentes sugeridas por Mansfield (2004): 1) Expectativas técnicas, que caracteriza la ocupación (por ejemplo, producción de objetos, tratamiento de enfermos, introducción de datos en ordenador, contestar a preguntas de los clientes); 2) Gestión de contingencias: reconocer y resolver interrupciones actuales o potenciales en procesos y procedimientos (incluyendo hacer frente a emergencias); 3) Gestionar actividades distintas: coordinar, alcanzando una situación de equilibrio entre un número de 'K' actividades diversas, las cuales están potencialmente en conflicto, de forma que las mismas conduzcan a una consecución de los objetivos y metas; 4) Gestionar las relaciones con el entorno de trabajo.

A partir de aquí es posible hacer una caracterización de los cuatro arquetipos propuestos, recogido en el cuadro 2.

Los trabajadores «cuello azul» se caracterizan por realizar un trabajo de manual o físico, en el que las entradas (*inputs*) del trabajo son claramente definidas e influyen directamente en las salidas (*outputs*). El resultado de su labor está definido y es tangible. Por lo general el nivel de formación suele ser bajo, y no se espera que tome grandes decisiones, ya que sus tareas son altamente estructuradas y repetitivas.

En el caso de los trabajadores «cuello blanco» la naturaleza del trabajo es rutinaria –el trabajo puede asumir competencias de tipo manual, física y mental– con entradas igualmente bien definidas y salidas mayoritariamente tangibles. El nivel de formación es mayor que el exigido a los trabajadores «cuello azul» y sus tareas, a pesar de ser rutinarias, no tienen un ciclo de trabajo repetitivo. El trabajo se basa en tareas que son estructuradas o semiestructuradas, pudiendo existir algún grado de discreción y de decisión.

Los trabajadores «cuello rosa» se caracterizan por tener una combinación de las características de los trabajadores «cuello azul» y «cuello blanco». Sus tareas son estructuradas y normalmente repetitivas. Los resultados del trabajo tienen una

**Cuadro 2.-** Caracterización de los arquetipos de trabajadores

ASPECTOS Y COMPONENTES	TIPO DE TRABAJADOR			
	<i>Cuello azul</i> (Blue collar worker)	<i>Cuello blanco</i> (White collar worker)	<i>Cuello rosa</i> (Pink collar worker)	<i>Cuello del conocimiento</i> (Knowledge worker)
NATURALEZA DEL TRABAJO	Manual o físico	Rutinario	Rutinario	Intelectual, creativo
ENTRADAS	Esfuerzo físico o trabajo manual repetitivo	Trabajo repetitivo sin gran esfuerzo físico	Trabajo repetitivo	Trabajo que suele ser no repetitivo
SALIDAS	Tangible	En su mayoría tangible	Una parte tangible, otra no tangible	Algunos factores tangibles, pero mayoritariamente intangibles
EDUCACIÓN / FORMACIÓN	Bajo	Medio	Bajo / Medio	Medio / Alto
HORARIO DE TRABAJO	Fijo / turnos	Fijo / Flexible	Turnos	Flexible
EXPECTATIVAS TÉCNICAS	<i>Común a todos los arquetipos</i>			
GESTIÓN DE CONTINGENCIAS	Solo de acuerdo con las instrucciones	Pequeño grado de autonomía	Solo de acuerdo con las instrucciones o guiones	Hace parte de su papel de trabajo
GESTIONAR ACTIVIDADES DISTINTAS	No gestiona actividades distintas	Puede gestionar algunas actividades distintas (pero que normalmente no están en conflicto)	Puede gestionar algunas actividades distintas	Gestiona actividades distintas y que pueden estar en conflicto
GESTIONAR LAS RELACIONES CON EL ENTORNO DE TRABAJO	No gestiona	Pequeño grado de autonomía	No gestiona	Hace parte de su papel de trabajo

parte tangible y otra intangible. Trabajan por turnos o a tiempo parcial.

Diferente a los tres arquetipos anteriores es el arquetipo de los trabajadores “cuello del conocimiento”. La naturaleza de su trabajo es eminentemente intelectual y creativa. Sus tareas se basan en analizar, crear, decidir y actuar sobre la información. De acuerdo con Drucker (1977) estos trabajadores ponen su conocimiento en el trabajo, en lugar de sus habilidades manuales o capacidades físicas. Su nivel de formación normalmente es elevado y especializado. Su labor en gran parte es intangible. Sus tareas gozan de mayor grado de discreción y elevado nivel de decisión. De los cuatro arquetipos es el único en que la gestión de contingencias, de actividades distintas, y de relaciones con el entorno de trabajo, suele ser parte fundamental del papel de su trabajo.

### RELACIÓN COMPROMISO ORGANIZATIVO-SATISFACCIÓN PROFESIONAL

El Compromiso organizativo y la satisfacción profesional son asuntos muy conocidos en los estudios relacionados con las actitudes y com-

portamiento profesional. Además, la relación entre los dos constructos suele presentarse en forma de coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) para un gran número de estudios empíricos. Sin embargo y no raras veces, los autores acaban por no concederle mucha importancia al análisis y discusión a los resultados de la relación, limitándose a la anotación del valor de ‘ $r$ ’ en una tabla de datos relativa a las correlaciones obtenidas, sin explicitar el tipo de relación entre los dos constructos.

La mayor parte de la literatura y de las evidencias empíricas sugieren una relación causal donde la satisfacción profesional es una causa del compromiso organizativo (Bagozzi, 1980; Bartol, 1979; Brown y Peterson, 1994; Mathieu y Hamel, 1989; Reichers, 1985). Otros autores, como Bateman y Strasser (1984) sugieren que el entorno cultural puede forzar una relación causal distinta a la propuesta en la mayoría de los trabajos descriptivos (Bhuiyan y Menguc, 2002). Todavía, Koslowsky *et al.* (1991) señala que no hay evidencias que soporten la existencia de una relación causal entre los dos constructos, determinando únicamente la existencia de una correlación elevada entre estos, lo cual es consistente con otros estudios (p. ej. Bhuiyan y Menguc,

2002; Brashear *et al.*, 2003; Chen, 2004; Good y Young, 1996; Heshizer, 1994; Holtom *et al.*, 2002; Lok y Crawford, 2004; Mathieu, 1991; Ostroff, 1992; Yilmaz, 2002).

Independientemente de la controversia sobre la existencia de una relación causal y cuál es la variable que lo motiva, esta claro que en la literatura revisada el compromiso organizativo y la satisfacción son variables asociadas que afectan a resultados como la rotación de personal y las intenciones de dimisión de los individuos, el absentismo o el desempeño individual y organizativo. Por otro lado, está relacionadas con constructos como el comportamiento organizativo (Blakely *et al.*, 2003; Bolon, 1997; Feather y Rauter, 2004), justicia distributiva y de procedimientos (Ambrose y Cropazano, 2003), liderazgo y productividad (McNeese-Smith, 1996), o cambio institucional (Probst, 2003). En el cuadro 3 presentamos las principales aportaciones recogidas en los estudios objeto del metanálisis.

Basado en evidencias empíricas, Mathieu (1991) ha concluido de modo general, que los constructos compromiso organizativo y satisfacción profesional están recíprocamente relacionados, siendo la influencia de la satisfacción profesional en el compromiso organizativo más elevada que la influencia de este último en la satisfacción profesional. Su conclusión tiene la ventaja de sugerir un modelo que integra las dos visiones sobre la relación causal entre ambos constructos y constituye el marco de análisis de nuestro estudio.

## MÉTODO

El meta-análisis según diversos autores (Rosental y DiMatteo, 2001; Stanley, 2001; Fitzgerald y Rumrill, 2003) es un cuerpo de métodos estadísticos en el que se ha encontrado utilidad

**Cuadro 3.-** Resumen de aportaciones

AUTORES	TEMA DE ESTUDIO	PRINCIPALES APORTACIONES
Ambrose y Cropanzano (2003)	Justicia distributiva y justicia de procedimiento	Las percepciones sobre la justicia de los procedimientos afectan a las actitudes en la organización
Aryee <i>et al.</i> (2002)	Confianza y justicia	Tres dimensiones de la justicia organizativa están relacionadas con la confianza en la organización
Begley y Czjaka (1993)	Compromiso, satisfacción y cambio organizativo	El compromiso tiene un efecto moderado en la insatisfacción profesional.
Bhuiyan y Menguc (2002)	Características del puesto de trabajo, en Arabia	La percepción de elevados niveles éticos incrementa la satisfacción profesional
Bhuiyan <i>et al.</i> (1996)	Compromiso organizativo y satisfacción profesional en un entorno árabe	La autonomía, la identificación con las tareas realizadas y la retroalimentación sobre el trabajo desarrollado tienen influencia en la satisfacción profesional
Blakely <i>et al.</i> (2003)	Autoevaluación y comportamiento organizativo	La autoevaluación del trabajo desarrollado está positivamente relacionada con las dimensiones interpersonales del comportamiento organizativo
Bolon (1997)	Comportamiento organizativo	La satisfacción en relación a los colegas y el compromiso afectivo son buenos indicadores para predecir el comportamiento organizativo
Brashear <i>et al.</i> (2003)	Desarrollo de la confianza entre jefes y vendedores	La confianza está fuertemente relacionada con el respeto y los valores compartidos
Brooke <i>et al.</i> (1988)	Satisfacción, tareas y compromiso	Los tres constructos están moderadamente interrelacionados
Chen (2004)	Cultura organizativa y estilos de liderazgo en la satisfacción y desempeño	Los comportamientos de liderazgo asociados a una cultura de innovación están directamente relacionados con el compromiso organizativo
Clinebell y Shadwick (2005)	Contexto organizativo y actitudes de los empleados	El contexto organizativo tiene impacto en la satisfacción profesional, en el desarrollo de las tareas y en el compromiso
Dyne y Pierce (2004)	Percepción de pertenencia, actitudes de los empleados y comportamiento de organizativo	La percepción psicológica de ser dueño de la empresa tiene impacto en las actitudes de los empleados (compromiso, satisfacción profesional y autoestima, esta última basada en la organización como grupo de pertenencia) y en los comportamientos de trabajo
Erdogan <i>et al.</i> (2003)	Soporte organizativo percibido y éxito en la carrera	La consistencia de los valores en el trabajo (persona / organización) están positivamente relacionados con la satisfacción profesional y la carrera
Farkas y Tetrick (1989)	Satisfacción profesional, compromiso y decisiones de dimisión	La relación entre satisfacción profesional y compromiso organizativo cambian a lo largo del tiempo de experiencia
Farmer <i>et al.</i> (2003)	Percepción de justicia, comportamientos y actitudes	Las percepciones de justicia (en las decisiones de traslado en el tipo de trabajo) están relacionadas con la satisfacción profesional, el compromiso y el desempeño
Feather y Rauter (2004)	Comportamiento organizativo	El comportamiento organizativo está positivamente relacionado con la inseguridad percibida en la estabilidad del puesto de trabajo

**Cuadro 3 (continuación).**- Resumen de aportaciones

AUTORES	TEMA DE ESTUDIO	PRINCIPALES APORTACIONES
Good, Page y Young (1996)	Conflicto familia-trabajo, actitudes de trabajo y rotación de puestos	La existencia del conflicto familia-trabajo tiene una influencia directa negativa en el compromiso, independientemente del nivel jerárquico en que se encuentre el director.
Griffin (1991)	Diseño de puestos de trabajo, percepciones, actitudes y comportamientos de los empleados	La importancia de la existencia de patrones de cambio a lo largo del tiempo y obtención de múltiples medidas de las variables: percepción sobre las tareas asignadas, satisfacción profesional, compromiso organizativo, desempeño, absentismo y propensión para la dimisión
Haar y Spell (2003)	Políticas de conciliación del trabajo con la vida familiar, compromiso y satisfacción	Los empleados que no hacen uso de los beneficios proporcionados por las políticas de conciliación del trabajo con la vida familiar muestran una actitud de repulsa en relación a este tipo de políticas, y actitudes negativas en relación al apoyo o beneficios proporcionados por la organización, pero sin impacto en el compromiso organizativo y en la satisfacción
Heshizer (1994)	Planes de beneficios flexibles, satisfacción, compromiso, e intenciones de dimisión	Los planes de beneficios flexibles tienen un impacto moderado en la satisfacción profesional, compromiso organizativo e intenciones de dimisión
Holtom <i>et al.</i> (2002)	Empleados y tipos de jornada	La congruencia entre el tipo de jornada preferido por el empleado y el tipo de jornada proporcionado por la organización está positivamente asociada a la satisfacción profesional, y al compromiso organizativo
Hoofst <i>et al.</i> (2004)	Predicción del comportamiento en la búsqueda de empleo	El compromiso organizativo está negativamente asociado a la intención y al comportamiento de búsqueda de empleo
Igbaria y Greenhaus (1992)	Carrera, satisfacción, compromiso y evaluación del desempeño	La evaluación del desempeño suelen tener efectos positivos en la evolución de la carrera profesional y, consecuentemente, en la satisfacción profesional y en el compromiso organizativo
Ingersoll <i>et al.</i> (2002)	Satisfacción, compromiso, intenciones de hacer carrera de enfermería	El entorno organizativo, la formación y las características personales de las enfermeras (ya empleadas) afectan a su satisfacción profesional, su compromiso organizativo y sus planes de continuidad como enfermeras.
Irving <i>et al.</i> (1997)	Dimensiones del compromiso ocupacional	La satisfacción profesional está positivamente relacionada con los compromisos afectivo y normativo
Iverson y Deery (1997)	Cultura de rotación de los empleados en la industria hotelera	Una cultura de rotación es considerada aceptable por los propios empleados, independientemente de su vínculo laboral, y afectando positivamente a la satisfacción laboral
Johnson y O'Leary-Kelly (2003)	Compromiso organizativo en el personal de ventas	Los empleados que sienten que las promesas hechas por la organización fueron incumplidas, tienen más actitudes críticas en relación al empleador sin influir en el desempeño
Johnston <i>et al.</i> (1990)	Compromiso organizativo en el personal de ventas	La ausencia de ambigüedad del papel profesional y la satisfacción contribuyen significativamente en el desarrollo del compromiso organizativo
Keller (1997)	Implicación en el trabajo, compromiso y desempeño	La implicación en el trabajo es un buen predictor del desempeño profesional de los trabajadores del conocimiento implicados en el área científica
Kim <i>et al.</i> (1996)	Intenciones de carrera profesional en los médicos	Las intenciones de hacer carrera profesional se explica por siete variables de impacto decreciente: compromiso, satisfacción, mejores oportunidades de trabajo, mercado de trabajo, expectativas, afectividad y promoción
Kuehn y Al-Busaidi (2002)	Comportamiento organizativo en Occidente	La satisfacción y el compromiso normativo son buenos predictores del comportamiento organizativo
Lam <i>et al.</i> (2002)	Retroalimentación de la evaluación del desempeño en la cultura china	La afectividad negativa modera la relación entre la retroalimentación de la evaluación del desempeño y las actitudes de trabajo
Levy y Williams (1998)	Percepciones y conocimiento sobre el sistema de evaluación del desempeño	Los empleados que creen entender el sistema de evaluación del desempeño en la organización, suelen: 1) aceptar mejor y más favorablemente el retorno de su evaluación de desempeño y el propio sistema de evaluación; 2) estar más satisfechos con su trabajo
Lok y Crawford (2004)	Cultura corporativa, estilo de liderazgo, satisfacción, y compromiso en Hong Kong y Australia	Las culturas de apoyo a la innovación tienen impacto en la satisfacción profesional y en el compromiso. El impacto es mayor entre los australianos que entre los chinos
Maier y Brunstein (2001)	Metas profesionales, satisfacción profesional y compromiso de los recién incorporados	La interacción entre el compromiso de alcanzar las metas y la posibilidad de alcance, solo tienen impacto en la satisfacción profesional y en el compromiso de los recién incorporados en la organización durante los primeros meses de trabajo
Mannheim <i>et al.</i> (1997)	Satisfacción profesional de los profesionales de las tecnologías punta	La edad tiene efecto positivo en el nivel del compromiso organizativo y en la satisfacción profesional. El desempeño profesional está significativamente relacionado con la satisfacción profesional, pero la relación directa es débil
Mathieu (1991)	Antecedentes del compromiso y de la satisfacción.	De un modo general, los constructos compromiso y satisfacción están recíprocamente relacionados
McNeese-Smith (1996)	Liderazgo, productividad, compromiso y satisfacción	Relación positiva entre los comportamientos de liderazgo de los directivos y la productividad, satisfacción profesional y compromiso organizativo de los empleados
Meyer <i>et al.</i> (1989)	Compromiso y desempeño	El compromiso afectivo está positivamente correlacionado con el desempeño profesional
Morrison (1997)	Franquicia, satisfacción, compromiso y desempeño	La satisfacción profesional del franquiciado tiene una influencia positiva en las relaciones con el franquiciador, en el desempeño

**Cuadro 3 (continuación).**- Resumen de aportaciones

AUTORES	TEMA DE ESTUDIO	PRINCIPALES APORTACIONES
Naumann (1993)	Antecedentes y consecuencias de la satisfacción	Los años de experiencia internacional parecen no tener impacto en el crecimiento del compromiso del trabajador
Newman y Krzystofiak (1993)	Cambio de actitudes de los empleados después de un proceso de adquisición de una empresa	Existe un descenso significativo de las características percibidas del trabajo, de la satisfacción y del compromiso como respuesta minimizadora al efecto desestabilizador generado por la adquisición
Ostroff (1992)	Relación entre satisfacción, actitudes y desempeño	Las organizaciones con más empleados profesionalmente satisfechos tienden a ser más efectivas que sus congéneres con empleados menos satisfechos
Oswald <i>et al.</i> (1994)	Implicación de los directivos en la estrategia	La implicación de los directivos en la formulación de la estrategia tiene impacto directo en la satisfacción, en el compromiso y en la implicación de sus tareas
Parnell y Crandall (2003)	Comportamiento, compromiso, y satisfacción en la cultura árabe	Los comportamientos considerados como positivos en una cultura no son siempre vistos como tal en distinto entorno cultural
Pattanayak (2002)	Trabajo por turnos y la jerárquica en la empresa	El comportamiento de los empleados que trabajan por turnos es bajo en virtud de la ausencia de desafíos e integración
Probst (2003)	Reestructuración organizativa	Los empleados afectados por un proceso de reestructuración organizativa presentan significativamente: 1) menores percepciones de seguridad; 2) niveles de satisfacción más bajos; 3) reacciones afectiva negativas; 4) intenciones de dimisión más elevadas; 5) decrecimiento del compromiso
Saks <i>et al.</i> (1996)	Ética laboral, actitudes e intenciones de dimisión, y empleo temporal	Fuerte creencia en la ética laboral está directamente relacionada con niveles elevados de satisfacción y compromiso, e indirectamente relacionada con las intenciones de dimisión
Sanchez y Petra (1996)	Discriminación laboral de los hispanos	La percepción de la discriminación tiene un impacto estresante en el resultado del trabajo, influyendo en la satisfacción y en el compromiso
Shore <i>et al.</i> (1990)	Actitudes en el trabajo e intenciones de comportamiento	Las actitudes de trabajo están más fuertemente asociadas a la satisfacción profesional que tiene una relación importante con el desempeño, absentismo e intención de dimisión
Tansky <i>et al.</i> (1997)	Demografía, estatus laboral y compromiso	Los trabajadores que no perciben discriminación entre las personas de jornada a tiempo parcial y tiempo completo, tienen mayor nivel de compromiso
Tepper <i>et al.</i> (2004)	Comportamiento organizativo y comportamiento abusivo de los supervisores	Los comportamientos están positivamente relacionados con el compromiso afectivo y satisfacción profesional cuando la supervisión presenta bajos niveles de comportamiento abusivo
Ting (1997)	Satisfacción en los funcionarios del Gobierno federal EE.UU.	La satisfacción profesional de los funcionarios está determinada por: 1) el puesto de trabajo; 2) organización; y 3) el propio individuo
Vancouver <i>et al.</i> (1994)	Congruencia de metas organizativas entre trabajadores y supervisores	La diferencia de metas prioritarias entre compañeros de trabajo y supervisores es una relación compleja, con impacto en la satisfacción del individuo, su compromiso y la intención de dimisión
Vigoda-Gadot <i>et al.</i> (2003)	Tácticas de influencia y percepción de las políticas organizativas	La percepción de las políticas organizativas tiene impacto en la satisfacción profesional y en el compromiso
Walumbwa <i>et al.</i> (2004)	Eficacia colectiva y liderazgo transformacional	El liderazgo transformacional tiene impacto en la satisfacción y compromiso, y en menor proporción sobre la dimisión. La eficacia colectiva influye en las relaciones entre el liderazgo transformacional y los resultados del trabajo
Yilmaz (2002)	Desempeño del personal de ventas y actitudes de trabajo	Muchos estudios en este ámbito son contradictorios, siendo una posible razón la existencia de tres moderadores que muestran como la satisfacción puede desempeñar diferentes funciones a nivel intrínseco y extrínseco
Yousef (2002)	Satisfacción como mediador del estrés laboral y del compromiso	La ambigüedad en la función del puesto influye negativamente en la organización, y la satisfacción influye positivamente

para la revisión y evaluación de los resultados de la investigación empírica: se han realizado un número de estudios independientes en un tema particular, usando conjuntos de datos y métodos diferentes, entonces la combinación por acumulación cuantitativa de sus resultados puede aportar mayor profundidad y poder explicativo que el mero listado de los resultados individuales.

El meta-análisis consiste en identificar y revisar los estudios sobre un determinado problema, con el fin de dar una estimación cuantitativa sintética de todos los estudios disponibles, sin nece-

sidad de acceder a los datos originales de estos.

En una época caracterizada por la expansión del número de artículos de investigación, se hace cada vez más difícil llevar a cabo una revisión crítica de la literatura que sea equilibrada y no sesgada por los juicios de valor del autor, por sus errores de interpretación, por la subjetividad, y por el rechazo de evidencias que van en contra de sus pensamientos. De ahí, como señala Rosenthal y DiMatteo (2001), la utilización del meta-análisis tiene la virtud de extraer conclusiones

más claras de la literatura que el empleo de los métodos cualitativos.

Sin embargo, cualquiera que sea el método utilizado en una revisión, el mismo tiene tantas ventajas como limitaciones. En el caso del meta-análisis la principal ventaja es dar respuesta a los problemas planteados por las limitaciones de otros tipos de revisión, como por ejemplo, la subjetividad que suele afectar a las revisiones narrativas (Rosental y DiMatteo, 2001; Fitzgerald y Rumrill, 2003). Por otro lado, de entre las principales críticas hechas al meta-análisis, la que suele ser más frecuente es la designada por «combinación de manzanas y naranjas», basándose en los argumentos siguientes: 1) el meta-análisis trata de resumir los resultados de estudios que varían notablemente en su operación y en la medición de las variables independientes y dependientes; 2) emplea tipos muy diversos de unidades de muestreo para encontrar respuestas a cuestiones que son similares, aunque a menudo no idénticas.

En las revisiones de la literatura, ya sean cualitativas o cuantitativas, suele ser difícil encontrar réplicas exactas de estudios anteriores, siendo más normal encontrar estudios que tratan el mismo problema con metodologías diferentes, así como estudios que no tienen su enfoque en el problema, pero que pueden aportar datos relevantes y útiles para el problema que se pretende analizar. Tal hecho ocurre en los trabajos relevantes que hemos revisado, que fueron hechos en momentos determinados de tiempo, por investigadores distintos, muchas veces sin una base teórica común, y manejando aspectos desiguales relacionados con el desempeño. El análisis previo de las características de estos estudios independientes, respaldó la selección de este método como el más apropiado para integrar y analizar los resultados empíricos a través de la lectura de dichos trabajos.

## DESARROLLO DEL MÉTODO

Para realizar el meta-análisis (Rosental y DiMatteo, 2001; Stanley, 2001; Fitzgerald y Rumrill, 2003) son básicamente necesarios seis pasos: 1) Identificar y precisar el tema a investigar; 2) Revisar la literatura y seleccionar los tra-

bajos de forma sistemática; 3) Codificar los trabajos; 4) Hacer la combinación de los mismos por acumulación de los resultados, determinar el promedio y la variación de la dimensión del efecto; 5) Analizar los datos e identificar eventuales moderadores; 6) Elaborar interpretaciones y conclusiones.

Procedimos a la búsqueda de artículos de investigación publicados entre 1989 y 2005 en las bases de datos Proquest, Ovid, Wiley Interscience y Blackwell Synergy mediante el uso de palabras clave como «Job satisfaction», «Organizational commitment», «performance», «performance appraisal», permitiendo la identificación de 156 artículos que contestaban a los términos seleccionados y cuyos resúmenes fueron analizados para una primera revisión. En la selección de los estudios pertinentes adoptamos las reglas siguientes: 1) El artículo contiene datos de campo, eliminando todos aquellos con datos experimentales o casi experimentales basados en alumnos de universidades (por no corresponder totalmente al marco del análisis); 2) El artículo contener un efecto “*r*” (*coeficiente de correlación de Pearson*) referido a la relación del análisis y al respectivo tamaño de la muestra “*N*”, ya que sin uno de estos datos no es posible proceder a los cálculos estadísticos; 3) Los artículos deben facilitar información que permitan codificar los trabajos en cuanto al tipo de organización, sector de actividad, tipo de trabajador, ocupación y región, lo que hará posible agregar los estudios por grupos similares a efectos de análisis y hallar eventuales moderadores.

Con base en la lectura de los resúmenes de los 156 artículos iniciales fueron seleccionados 95 artículos, y descartados 61 por tratarse de artículos teóricos. De los 95 artículos seleccionados fueron descartados 37 por no proporcionar la información prevista en los puntos 2) y 3) del párrafo anterior. De los 58 artículos que quedaron fue posible trabajar un total de 68 muestras, ya que algunos de los artículos presentaban más de una muestra (anexo).

Los datos de los artículos fueron registrados y codificados en una hoja de cálculo Excel con la siguiente configuración: 1) Ítem; 2) Autor; 3) Año; 4) País; 5) Publicación; 6) Tipo de organización; 7) Sector de actividad; 8) Tipo de trabajador; 9) Ocupación; 10) Jornada; 11) Tamaño

de la muestra; 12) Medida de correlación  $r$ . Posteriormente, los datos referentes a la codificación País fueron agrupados en seis regiones culturales: Pacífico, Islam, Europa, América del Norte, Asia, e Israel.

Cuando la distinción entre un trabajador de «cuello blanco» y un trabajador de «cuello del conocimiento» era poco clara, (casos de dudosa clasificación) fueron objetos del análisis de un panel de expertos para aclarar diferencias.

### PROCEDIMIENTOS DE META-ANÁLISIS

La literatura revisada sobre procedimientos de meta-análisis (Bhandari *et al.*, 2004; Durlak y Lipsey, 1991; Fitzgerald y Rumrill, 2003; Hunter y Schmidt, 1990; Rosenthal y DiMatteo, 2001) da la posibilidad al investigador para que pueda optar por distintos tipos de meta-análisis: modelo descriptivo (en el que no aparecen inferencias y solo se describe la población; eficacia de este tratamiento, es utilizada para hacer inferencias a cerca de las diferencias entre grupos de referencia y grupos de control, y es muy utilizado para revisar estudios experimentales, y en el empleo de correlaciones para estimar la correlación de poblaciones y agregar estudios de campo); modelos de efectos fijos o aleatorios y niveles de profundidad del meta-análisis (por ejemplo, corrección del error de la muestra, corrección de los errores de sesgo causados por los errores de medición, y corrección de otros instrumentos) de acuerdo con el tipo de estudio que pretenda realizar, y los datos que estén disponibles. En nuestro caso se ha elegido hacer un meta-análisis esencial (Hunter y Schmidt, 1990) de carácter exploratorio sobre los datos empíricos en la literatura revisada.

Para las medidas de los efectos totales y corregir el error de las muestras de las correlaciones observadas usamos los procedimientos de Hunter y Schmidt (1990) igualmente descritos por Lyons (2003). En primer lugar, se debe estimar la media ponderada de las correlaciones empíricas a través de la ecuación 1. Seguidamente, tomando el valor de la media ponderada se procede a la estimación de la varianza total observada en las correlaciones empíricas haciendo uso de la ecuación 2. A continuación, una vez

que cada estudio utilizados en el meta-análisis tiene errores de muestreo y medición, es necesario determinar la variación del error de muestreo de los coeficientes de correlación examinados, lo cual se puede calcular aproximadamente por la ecuación 3 (Hunter y Schmidt, 1990).

$$\bar{r} = \frac{\sum_{i=1}^k n_i \cdot r_i}{N} \quad (1)$$

$$s_r^2 = \frac{\sum_{i=1}^k n_i \cdot (r_i - \bar{r})^2}{N} \quad (2)$$

$$s_e^2 = \frac{k \cdot (1 - \bar{r}^2)^2}{N} \quad (3)$$

siendo  $r_i$  la correlación del efecto en el estudio  $i$  ( $i=1, \dots, k$ );  $n_i$  el numero de personas en el estudio  $i$  ( $i=1, \dots, k$ );  $N$  el total de personas,  $N=n_1+n_2+\dots+n_k$ ;  $k$  el número de estudios primarios.

Es de señalar que el error de muestreo se refiere a la parte estimada de la variación debida a la influencia de los (pequeños) tamaños de las muestras obtenidas aleatoriamente, aunque no estén afectadas por ningún sesgo. Esta valoración del error de muestreo es además importante para valorar el error de las mediciones como resultado de la heterogeneidad de los estudios: la varianza de la correlación por si sola no es una medición adecuada de la heterogeneidad y/o homogeneidad, ya que debido al error de muestreo su extensión es sistemáticamente mayor que la varianza de los valores verdaderos. Por lo tanto, para medir la variación de la población, se extrae la variación del error de muestreo de la variación de los coeficientes de correlación, lo que permitirá comprobar si la variación entre estudios se debe a la influencia de errores estadísticos, y si las correlaciones empíricas obtenidas son homogéneas.

Las correlaciones empíricas obtenidas son consideradas homogéneas en el caso de que al menos el 75% de la varianza observada se deba a la varianza del error de muestreo. En el caso de que este supuesto se cumpla no es necesaria la búsqueda de otras variables moderadoras, puesto

que éstas no sesgan las correlaciones empíricas, por tanto, la mayoría de la variabilidad es explicada por el error de muestreo. Todavía este umbral del 75% puede reducirse hasta el 60% cuando sólo es posible estimar el error de muestreo (Hunter y Schmidt, 1990) debido al hecho de que la regla del 75% está basada en la corrección del efecto combinado del error de muestreo, de rango y de medida. Como en nuestro caso la información proporcionada por los estudios primarios sólo permitía corregir el error de muestreo, fue adoptado el umbral del 60% para determinar la homogeneidad y la eventual necesidad de búsqueda de otras variables (o la necesidad de corrección de otros estadísticos) que puedan explicar de dónde procede la variabilidad.

Debemos señalar que la regla del 75% (60%) es arbitraria y carece de validez estadística, razón por la cual, existen otros métodos que suelen ser más utilizados para verificar la existencia de eventuales variables moderadoras y/o características de estudios primarios que puedan influir en los resultados obtenidos: por lo que se utiliza la prueba chi-cuadrado y los intervalos de credibilidad. Correspondiendo respectivamente la aplicación de las ecuaciones 4 y 5. En el caso del uso del método de la prueba Chi cuadrado, el único estadístico considerado es el error de muestreo. Si la Chi cuadrado es significativa, probablemente estamos ante la existencia de moderadores, ya que una Chi cuadrado significativa muestra que una varianza tan elevada no es debida sólo al error de muestreo. En el caso del uso del método del intervalo de credibilidad, conviene observar que no sea confundido con el intervalo de confianza (ecuación 6), pues lo estimado es la probabilidad de existencia de moderadores y no la probabilidad del “*r*” corregido por estar contenida en un determinado intervalo. Si el intervalo de credibilidad contiene el valor cero, deberemos buscar la existencia de eventuales moderadores en la correlación.

$$S_{k-1}^2 = \frac{N}{(1-\bar{r}^2)^2} \cdot s_r^2 \quad (4)$$

$$I_{cr} = \bar{r} \pm 1,96 \cdot \sqrt{s_r^2 - s_e^2} \quad (5)$$

$$I_{co} = \bar{r} \pm 1,96 \cdot \frac{1-\bar{r}^2}{\sqrt{N-k}} \quad (6)$$

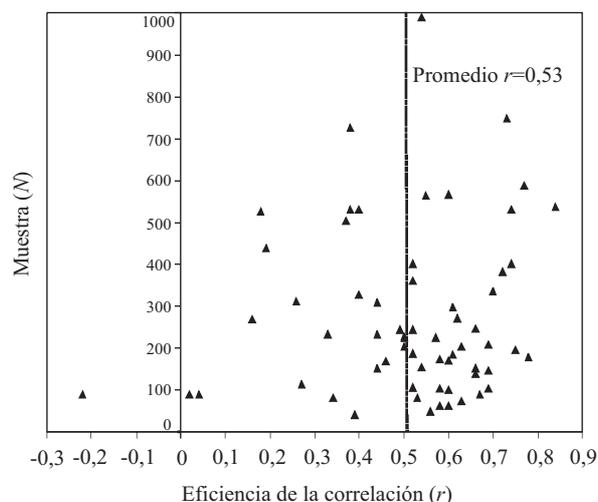
En nuestro estudio sobre la correlación «compromiso organizativo-satisfacción», procedimos a los siguientes cálculos: 1) con y sin las grandes muestras, para verificar el impacto de las grandes muestras en los resultados obtenidos; 2) cálculo del *r* promedio ponderado por los agregados siguientes: 2.1) Tipo de organización; 2.2) Sector de actividad; 2.3) Tipo de trabajador; 2.4) Ocupación; 2.5) Región.

Estos cálculos permiten un análisis más detallado que el aparecido en la correlación, permitiendo hacer comparaciones dentro de los agregados, entre agregados y en relación al caso general.

## RESULTADOS Y ANÁLISIS

La relación “Compromiso organizativo-satisfacción Profesional” presenta tamaños del valor del efecto *r* entre -0,22 y 0,84 para un conjunto de 68 muestras, correspondientes a una muestra agregada de 77.823 personas. Debido a la existencia de grandes muestras en cinco de estas que representan un total de 60.541 personas, fue necesario verificar su impacto en el *r* promedio calculado. Se ha constatado que la inclusión de esas cinco muestras no tiene un impacto significativo en el *r* promedio calculado (crecimiento del *r* promedio en 0,03), pero su inclusión implica un fuerte descenso de la varianza observada debida al error de muestreo, es decir, una menor homogeneidad. Por esta razón se han descartado las cinco muestras de los resultados y del análisis que presentamos sobre los agregados referidos en 2.1 a 2.5 del apartado anterior. En el gráfico 1 presentamos la dispersión de las correlaciones de los estudios primarios (sin muestras grandes) y en el cuadro 4 de los resultados obtenidos.

Al aplicar el intervalo de confianza a un nivel de 95% (Hunter y Schmidt, 1990), se observó que dicho intervalo para cada *r* promedio calculado no incluye el valor cero (vd. cuadro 4, columna “Confianza”), nos llevó a considerar que las correlaciones medias halladas son significativas. Así, es posible afirmar que existe una relación positiva y significativa, moderadamente elevada en el caso general y sin grandes muestras.

**Gráfico 1.-** Relación compromiso organizativo y satisfacción (sin muestras grandes)**Cuadro 4.-** Resultados del meta-análisis

GRUPO DE ANÁLISIS	k	N	$\bar{r}$	$s_r^2$	$s_e^2$	Regla 60%	CREDIBILIDAD		CONFIANZA		Chi-cuadrado
							Li	Ls	Li	Ls	
General	68	77.823	0,56	0,016	0,000	2,50	0,32	0,80	0,56	0,56	2.659,65
General (sin grandes)	63	17.282	0,53	0,034	0,002	5,55	0,18	0,88	0,52	0,54	1.136,06
<b>Tipo de organización</b>											
Mezcla	6	1.866	0,54	0,004	0,002	36,23	0,44	0,65	0,51	0,57	16,56
Privado	38	10.388	0,54	0,040	0,002	4,59	0,16	0,92	0,53	0,55	827,86
Público	13	3.512	0,50	0,035	0,002	5,90	0,15	0,86	0,48	0,53	220,36
Sin Sector	6	1.516	0,47	0,02	0,002	9,65	0,18	0,76	0,43	0,51	62,2
<b>Sector de actividad</b>											
Comercio	7	1.938	0,68	0,005	0,001	22,33	0,56	0,80	0,65	0,70	31,35
Hostelería	2	307	0,64	0,001	0,002	218,89	0,64	0,64	0,58	0,71	0,91
Mezcla	13	4.721	0,61	0,022	0,001	4,91	0,33	0,89	0,59	0,63	264,82
Seguridad	4	1.523	0,54	0,057	0,001	2,33	0,07	1,00	0,50	0,57	171,44
Salud	8	1.694	0,53	0,006	0,002	41,44	0,42	0,65	0,50	0,57	19,3
Educación	4	1.060	0,48	0,036	0,002	6,25	0,12	0,84	0,44	0,53	64,02
TI e Servicios	2	676	0,46	0,014	0,002	12,91	0,24	0,68	0,40	0,52	15,49
Banca	8	1.960	0,43	0,035	0,003	7,79	0,08	0,78	0,40	0,47	102,76
Ciencia Tecnología	3	1.431	0,41	0,005	0,001	28,55	0,29	0,52	0,36	0,45	10,51
Industria	7	926	0,39	0,087	0,005	6,27	-0,18	0,95	0,33	0,44	111,66
Administración pública	5	1.046	0,38	0,011	0,003	30,89	0,21	0,55	0,33	0,43	16,19
<b>Tipo de trabajador</b>											
Mezcla	21	6.953	0,56	0,014	0,001	10,06	0,34	0,78	0,54	0,58	208,73
Cuello del Conocimiento	24	6.618	0,52	0,040	0,002	4,74	0,14	0,91	0,51	0,54	505,94
Cuello Blanco	15	2.902	0,51	0,057	0,003	5,07	0,05	0,96	0,48	0,53	295,61
Cuello Azul	3	809	0,37	0,041	0,003	6,85	-0,02	0,75	0,31	0,43	43,79
<b>Ocupación</b>											
Vendedor	4	1.570	0,76	0,00	0,000	4,89	0,64	0,89	0,74	0,78	40,86
Mezcla	35	10.040	0,55	0,02	0,000	0,56	0,29	0,81	0,53	0,56	357,13
Directivo	13	2.574	0,52	0,05	0,003	5,63	0,10	0,94	0,49	0,55	230,94
Investigador	2	704	0,43	0,01	0,002	20,95	0,27	0,60	0,37	0,49	9,54
Militar	2	711	0,35	0,04	0,002	4,94	-0,05	0,75	0,29	0,42	40,52
Maestro	3	494	0,35	0,04	0,005	11,08	-0,03	0,73	0,27	0,43	27,08
Caja	2	855	0,26	0,01	0,002	17,66	0,07	0,46	0,20	0,33	11,33
<b>Región</b>											
Pacífico	4	837	0,65	0,004	0,002	45,52	0,56	0,73	0,61	0,69	8,79
Islámica	7	2.467	0,55	0,054	0,001	2,57	0,10	1,00	0,52	0,58	272,87
Europea	2	1.070	0,54	0,00001	0,001	13.436,64	0,54	0,54	0,50	0,58	0,01
Norte Americana	39	9.795	0,52	0,030	0,002	7,05	0,20	0,85	0,51	0,54	553,36
Asiática	8	1.993	0,52	0,068	0,002	3,16	0,02	1,02	0,49	0,55	253,44
Israel	3	1.120	0,42	0,003	0,002	71,97	0,36	0,47	0,37	0,46	4,17

Li = Limite inferior; Ls = Limite superior.

Siguiendo los procedimientos de búsqueda de moderadores (Hunter y Schmidt, 1990) y tomando la regla del umbral del 60%, los datos sugieren la existencia de moderadores, con excepción de los casos “Hostelería” en el grupo sector de actividad y “Europa” e “Israel” en el grupo región., confirmado por las amplitudes de los intervalos de credibilidad y por los elevados valores  $\chi^2$  cuadrados calculados (comparados con valores tabulados para un nivel de significación de 0,05).

En el grupo “tipo de organización”, se constata que las organizaciones privadas y las organizaciones combinadas (inclusión de las públicas) presentan una correlación más elevada que las organizaciones públicas, la cual es idéntica y próxima de la correlación general. El sector público y el agregado sin identificación de sector son los que presentan más baja correlación, aún así moderadamente elevada.

Analizando los datos por sectores de actividad, se registra que los mejores promedios están en el comercio, hostelería y actividades combinadas. Las actividades de seguridad (militares y policía) y salud se sitúan en valores semejantes al promedio general. Las restantes actividades presentan una correlación por de abajo del promedio general, siendo la industria y administración pública las que presentan las correlaciones más bajas.

En cuanto al grupo “tipo de trabajador”, los valores calculados ponen de manifiesto que los trabajadores «cuello azul» presentan una correlación moderadamente baja, coincidiendo con la correlación encontrada en el caso de la industria. Los restantes trabajadores presentan correlaciones semejantes entre sí y con el promedio general.

Considerando los datos del grupo “ocupación”, se registra que el personal de ventas es quien presenta la correlación más elevada e incluso por encima de la correlación hallada para el caso del comercio. Los agregados “mezcla” de ocupaciones y “directivos” reflejan el mismo orden que el promedio general. Es igualmente oportuno señalar, que los restantes promedios referentes a las ocupaciones están por debajo del promedio general. Una posible razón es el pequeño número de estudios y el tamaño de las

muestras: es de notar que añadir dos grandes muestras referentes a los maestros, fueron sacadas de los cálculos, situando a estos en un promedio de 0,61 con una varianza de 0,017 ( $k = 5$ ,  $N = 25.935$ ).

Por regiones, el promedio más bajo es el de Israel. Las regiones asiática, norteamericana, europea y países de cultura islámica presentan promedios semejantes entre ellas y el promedio general. La región del pacífico presenta el promedio más elevado, o sea, una correlación moderadamente elevada. Señalar que las regiones Europa e Israel no presentan evidencia de moderadores, pero en virtud del número reducido de estudios los datos deben ser considerados con la debida prudencia.

## CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

De modo general, los datos agregados permiten concluir la existencia de una correlación moderadamente elevada en la relación entre el compromiso organizativo y satisfacción profesional, que se ve afectada por la existencia de diversos moderadores: Si por un lado, el tipo de organización no parece influir significativamente en la relación, por otro, el tipo de ocupación y el sector de actividad parecen hacerlo con resultados distintos: hay ocupaciones y sectores de actividad donde la relación positiva es mucho más fuerte que en otras ocupaciones y sectores.

Los promedios obtenidos en el grupo “tipo de trabajador” sugieren la importancia de esta relación para el caso de los trabajadores “cuello blanco” y “cuello del conocimiento”, evidenciando que la magnitud de la correlación es idéntica y muy superior al caso de los trabajadores “cuello azul”.

Desde el punto de vista científico los datos de los distintos grupos del análisis confirman la existencia de una relación importante entre la variable compromiso organizativo y la variable satisfacción profesional, ocurriendo lo mismo en los casos de una relación moderadamente baja, ya que todas las correlaciones medias halladas son significativas. Los distintos grupos parecen influir como moderadores de la relación, ya que todavía no hay suficiencia empírica que demuestre porque solo los agregados “Hostelería”, “Eu-

ropa” e “Israel” son los únicos en los que no hay presencia de moderadores. Los restantes agregados demuestran la existencia de moderadores y sugieren la necesidad de investigaciones futuras sobre los mismos: los agregados pueden ser moderadores espurios de la relación, debido a la eventual existencia de moderadores transversales, los cuales pueden ser los verdaderos moderadores de la relación.

Considerando la evaluación del desempeño como causa del compromiso organizativo y de la satisfacción profesional (Babakus *et al.*, 1996; Brown y Peterson, 1994; Churchill *et al.*, 1985), y sin olvidar como señala Galán (2006) que puede ser revelado de un modo asimétrico y parcial, convendrá en futuras investigaciones analizar el impacto de los sistemas de evaluación del desempeño y de los resultados de las evaluaciones en esta relación. Por otro lado, se ve conveniente intentar detectar o explicar las diferencias en función de la ocupación del trabajador, del tipo de organización, y liderazgo, del sector de actividad y la región donde se trabaja.

Desde el punto de vista práctico, el conocimiento de la magnitud positiva de esta relación aporta la posibilidad de encontrar medios e instrumentos de mejora, razón por la cual, convendrá investigar los factores que influyen en el crecimiento o mantenimiento de los niveles del compromiso organizativo y satisfacción profesional de los distintos tipos de trabajadores.

En síntesis señalar que la literatura revisada y elegida, con base en la existencia de datos empíricos sobre la relación compromiso organizativo-satisfacción profesional, demuestra la importancia de la relación de otros constructos y las conclusiones que pueden ser extraídas de trabajos basados en esta relación. Concretamente, en el estudio de la relación compromiso organizativo-satisfacción profesional, los resultados obtenidos permiten concluir la existencia de una correlación significativa e importante entre las dos variables, pero conviene, por un lado comprender cuál es el impacto del aumento o disminución de la satisfacción en el compromiso organizativo, y por otro, como se comporta la variable satisfacción profesional en función de cambios en la variable compromiso organizativo. Interesará igualmente averiguar como se comportan los

eventuales moderadores en ambos casos y el comportamiento dinámico de la relación a lo largo del tiempo.

Entre las principales limitaciones del presente estudio, hay que subrayar que el mismo estuvo supeditado a los artículos publicados y disponibles en las bases de datos electrónicas, y no refleja las investigaciones no publicadas. Durante el período de la recogida de datos no pudimos consultar la base «EBSCOhost» por estar temporalmente no disponible. Otra limitación es el trabajar únicamente sobre estudios publicados que recogen el coeficiente de correlación de Pearson, pudiendo ser ampliado en futuras investigaciones a estudios que no presenten dicho coeficiente de correlación, y que recojan los datos necesarios para la correspondiente transformación.

Dificultad metodológica de los casos de dudosa clasificación del tipo de trabajador, como trabajador “cuello blanco” o de «cuello del conocimiento». Aunque los casos dudosos han sido objeto del análisis de un panel de expertos, subrayamos que constituyó una dificultad adicional para codificar los datos. Por lo que sería conveniente conocer el juicio de de un segundo panel de expertos, permitiendo una triangulación confirmatoria.

El análisis no contempla el estudio de otros estadísticos que puedan influir en los resultados, como es el caso en la corrección de rango (Hunter y Schmidt, 1990), por ausencia de información en muchos de los estudios. Igualmente por ausencia de información, no fue posible el estudio de los moderadores que pudieran comportarse como moderadores espurios.

## IMPLICACIONES PRÁCTICAS

La naturaleza de la relación compromiso organizativo y satisfacción profesional, puede ser de particular interés en períodos de cambios para la organización, o en los procesos de incorporación y evaluación del desempeño. Como señala Mathieu (1991), los agentes del cambio en la organización pueden diseñar e introducir sus intervenciones específicamente para aumentar la satisfacción profesional. De acuerdo con Mathieu (1991) las dos variables están recíprocamente re-

lacionadas, dándose efectos de retroalimentación entre ambas. Este hecho es de utilidad, ya que se puede emplear como un guía en la planificación, implementación y mantenimiento de acciones que tengan como objetivo aumentar simultáneamente el compromiso organizativo y la satisfacción en el trabajo.

La relación es significativa en los casos de los trabajadores “cuello blanco” y “cuello del conocimiento”, por lo que llamamos la atención de directivos y gestores para mantener el control sobre los niveles de satisfacción y compromiso (Farkas y Tetrick, 1989; Griffin, 1991) en la política de gestión de recursos humanos. Pues la disminución del nivel en una de las variables se ve acompañada por la disminución en la otra, con las correspondientes implicaciones en el desempeño del personal y organización (p. ej. Chen, 2004; Farmer y *et al.*, 2003; Meyer y *et al.*, 1989), productividad (McNeese-Smith, 1996), o cuando hay intención de abandonar la organización (Aryee y *et al.*, 2002, Naumann, 1993). Además, el control de esta relación, es importante como indicador de eventuales problemas como, por ejemplo, en la aplicación de la justicia de los procedimientos y justicia distributiva (Ambroze y Cropanzano, 2003); en la evaluación del desempeño profesional, ascensos y premios; o en la detección de sesgos en los objetivos de los sistemas de recompensas (Kerr, 1995); evaluación del desempeño profesional y sus efectos. Puede ser útil como indicador de las condiciones del entorno que afectan al comportamiento deseado por la organización: bajo nivel de irregularidades y mayor nivel ético (Buckley *et al.*, 2001; Saks *et al.*, 1996), comportamiento organizativo (vd. entre otros Blakely *et al.*, 2003; Bolon, 1997), congruencia de metas individuales y de la organización (Vancouver *et al.*, 1994), eficacia del liderazgo y trabajo en equipo (Walumbwa *et al.*, 2004).

En el marco de “la nueva gestión pública” (*New Public Management*), el hecho de que las organizaciones privadas presentan una correlación más elevada que aquellas, sugiere la necesidad de que sus directivos detecten las razones de tal situación, como identificación de las mejores prácticas utilizadas en las organizaciones privadas, por ejemplo, a través de programas de

*benchmarking*. Igualmente, los resultados más bajos se encuentran en la industria y trabajadores “cuello azul”, al tiempo que los resultados más elevados aparecen en personal de ventas, esto sugiere que la industria podrá aprovechar acciones de *benchmarking* en organizaciones constituidas por personal de ventas.

Por último, aunque la correlación no presenta en el estudio una gran diferencia entre las distintas regiones y respectivas identidades culturales, en la literatura revisada se subraya distinciones basadas en la diversidad cultural (p. ej., Bhuian y Menguc, 2002; Lam *et al.*, 1998), que pueden ser tenidas en consideración a la hora de diseñar e implementar las políticas de fomento de la satisfacción profesional y del compromiso organizativo.

## ANEXO. DATOS DE LAS MUESTRAS

RELACIÓN COMPROMISO ORGANIZATIVO Y SATISFACCIÓN				
Autor	Año	País	N	r
Ambrose y Cropanzano	2003	USA	73	0,63
Aryee <i>et al.</i>	2002	India	153	0,66
Begley y Czjaka	1993	USA	82	0,34
Bhuian y Menguc	2002	A. Saudita	537	0,84
Bhuian <i>et al.</i>	1996	A. Saudita	504	0,37
Blakely <i>et al.</i>	2003	USA	172	0,6
Bolon	1997	USA	202	0,5
Brashar <i>et al.</i>	2003	USA	400	0,74
Brooke <i>et al.</i>	1988	USA	565	0,55
Chen	2004	Taiwan	749	0,73
Clinebell y Shadwick	2005	USA	310	0,44
Dyne y Pierce	2004	USA	2.409	0,3
Dyne y Pierce	2004	USA	227	0,5
Dyne y Pierce	2004	USA	186	0,52
Erdogan <i>et al.</i>	2004	Turquía	267	0,16
Farkas y Tetrick	1989	USA	440	0,19
Farmer <i>et al.</i>	2003	USA	271	0,62
Feather y Rauter	2004	Australia	154	0,54
Good, Page y Young	1996	USA	383	0,72
Griffin	1991	USA	526	0,18
Haar y Spell	2003	N. Zelanda	100	0,6
Heshizer	1994	USA	107	0,52
Heshizer	1994	USA	179	0,78
Holtom <i>et al.</i>	2002	USA	208	0,69
Holtom <i>et al.</i>	2002	USA	194	0,75
Hooft <i>et al.</i>	2004	Holanda	989	0,54
Igbaria y Greenhaus	1992	USA	531	0,4
Ingersoll <i>et al.</i>	2002	USA	1.853	0,63
Irving <i>et al.</i>	1997	Canadá	232	0,33
Irving <i>et al.</i>	1997	Canadá	232	0,44
Iverson y Deery	1997	Australia	246	0,66
Johnson y O'Leary-Kelly	2003	USA	103	0,69
Johnston <i>et al.</i>	1990	USA	102	0,58

Autor	Año	País	N	r
Keller	1997	USA	532	0,38
Kim <i>et al.</i>	1996	USA	244	0,52
Kuehn y Al-Busaidi	2002	Sult. Omán	153	0,44
Lam <i>et al.</i>	2002	Hong Kong	329	0,4
Levy y Williams	1998	USA	62	0,6
Lok y Crawford	2004	Australia / Hong Kong	337	0,7
Maier y Brunstein	2001	Alemania	81	0,53
Mannheim <i>et al.</i>	1997	Israel	727	0,38
Mathieu	1991	USA	588	0,77
McNeese-Smith	1996	USA	41	0,39
Meyer <i>et al.</i>	1989	Canadá	61	0,58
Morrison	1997	USA	299	0,61
Naumann	1993	USA	184	0,61
Newman y Krzystofiak	1993	USA	49	0,56
Ostroff	1992	Canadá	13.808	0,73
Oswald <i>et al.</i>	1994	USA	226	0,57
Parnell y Crandell	2003	Egipto	114	0,27
Pattanayak	2002	India	90	-0,22
Pattanayak	2002	India	90	0,02
Pattanayak	2002	India	90	0,04
Pattanayak	2002	India	90	0,67
Probst	2003	USA	313	0,26
Saks <i>et al.</i>	1996	Canadá	145	0,69
Sanchez y Petra	1996	USA	139	0,66
Shore <i>et al.</i>	1990	USA	566	0,6
Tansky <i>et al.</i>	1997	Canadá	245	0,49
Tansky <i>et al.</i>	1997	Canadá	203	0,63
Tepper <i>et al.</i>	2004	USA	173	0,58
Ting	1997	USA	30.838	0,54
Vancouver <i>et al.</i>	1994	USA	11.633	0,48
Vigoda-Gadot <i>et al.</i>	2003	Israel	169	0,46
Vigoda-Gadot <i>et al.</i>	2003	Israel	224	0,5
Walumbwa <i>et al.</i>	2004	China/India	402	0,52
Yilmaz	2002	Turquía	531	0,74
Yousef	2002	Em. Árabes Unidos	361	0,52

## BIBLIOGRAFÍA

Los artículos objeto del meta-análisis están señalados con (\*).

- AMBROSE, M.L.; CROPANZANO, R. (2003): "A Longitudinal Analysis of Organizational Fairness: An Examination of Reactions to Tenure and Promotion Decisions", *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, núm. 2, pp. 266-275.
- ARYEE, S.; BUDHWAR, P.S.; CHEN, Z.X. (2002): "Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, núm. 3, pp. 267-285. (\*)
- BABAKUS, E.; CRAVENS, D.W.; JOHNSTON, M.; MONCRIEF, W.C. (1996): "Examining the Role of Organizational Variables in the Salesperson Job Satisfaction Model", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 16, núm. 3, p. 33.

- BAGOZZI, R.P. (1980): "Performance and Satisfaction in an Industrial Sales Force: An Examination of Their Antecedents and Simultaneity", *Journal of Marketing*, vol. 15, núm. 4, pp. 65-67.
- BARTOL, K.M. (1979): "Professionalism as a Predictor of Organizational Commitment, Role Stress, and Turnover: A Multidimensional Approach", *Academy of Management Journal*, vol. 22, pp. 815-821.
- BATEMAN, T.S.; STRASSER, S. (1984): "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, vol. 27, pp. 95-112.
- BEGLEY, T.M.; CZAJKA, J.M. (1993): "Panel Analysis of the Moderating Effects of Commitment on Job Satisfaction, Intent to Quit and Health Following Organizational Change", *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, núm. 4, pp. 552-556. (\*)
- BHANDARI, M.; DEVEREAUX, P.J.; MONTORI, V.; CINA, C. *et al.* (2004): "Users' Guide to the Surgical Literature: How to Use a Systematic Literature Review and Meta-Analysis", *Canadian Journal of Surgery*, vol. 47, núm. 1, pp. 60-68.
- BHUIAN, S.N.; AL-SHAMMARI, E.S.; JEFRI, O.A. (1996): "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Characteristics: An Empirical Study of Expatriates in Saudi Arabia", *International Journal of Commerce & Management*, vol. 6, núm. 3-4, pp. 57. (\*)
- BHUIAN, S.N.; MENGUC, B. (2002): "An Extension and Evaluation of Job Characteristics, Organizational Commitment and Job Satisfaction in a Expatriate, Guest Worker, Sales Setting", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 22, núm. 1, pp. 1-11. (\*)
- BLAKELY, G.L.; ANDREWS, M.C.; FULLER, J. (2003): "Are Chameleons Good Citizens? A Longitudinal Study of the Relationship Between Self-Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Business and Psychology*, vol. 18, núm. 2, pp. 131-144. (\*)
- BOLON, D.S. (1997): "Organizational Citizenship Behavior Among Hospital Employees: A Multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Hospital & Health Services Administration*, vol. 42, núm. 2, pp. 221-241. (\*)
- BRASHEAR, T.G.; BOLES, J.S.; BELLENGER, D.N.; BROOKS, C.M. (2003): "An Empirical Test of Trust-Building Processes and Outcomes In Sales manager-salesperson relationships", *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 31, núm. 2, pp. 189-200. (\*)
- BROOKE JR., P.P.; RUSSELL, D.W.; PRICE, J.L. (1988): "Discriminant Validation of Measures of

- Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, núm. 2, pp. 139-145. (\*)
- BROWN, S.P.; PETERSON, R.A. (1994): “The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction”, *Journal of Marketing*, núm. 58, pp. 70-80.
- CHEN, L.Y. (2004): “Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-Sized Firms of Taiwan”, *Journal of American Academy of Business*, vol. 5, núm. 1-2, pp. 432-438. (\*)
- CHURCHILL, G.A.; FORD, N.M.; HARTLEY, S.W.; WALKER, O.C. (1985): “The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis”, *Journal of Marketing Research*, núm. 22, pp. 103-118.
- CLINEBELL, S.; SHADWICK, G. (2005): “The Importance of Organizational Context on Employees' Attitudes: An Examination of Working in Main Offices Versus Branch Offices”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 11, núm. 2, pp. 89-100. (\*)
- DRUCKER, P.F. (1977): *People And Performance: the best of Peter Drucker on Management*. New York: Harper & Row.
- DURLAK, J.A.; LIPSEY, M.W. (1991): “A Practitioner's Guide to Meta-Analysis”, *American Journal of Community Psychology*, vol. 19, núm. 3, pp. 291-332.
- DYNE, L.; PIERCE, J.L. (2004): “Psychological Ownership and Feelings of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behaviour”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, núm. 4, pp. 439-459. (\*)
- ERDOGAN, B.; KRAIMER, M.L.; LIDEN, R.C. (2004): “Work Value Congruence and Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles of Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support”, *Personnel Psychology*, vol. 57, núm. 2, pp. 305-332. (\*)
- FARKAS, A.J.; TETRICK, L.E. (1989): “A Three-Wave Longitudinal Analysis of the Causal Ordering of Satisfaction and Commitment on Turnover Decisions”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, núm. 6, pp. 855-868. (\*)
- FARMER, S.J.; BEEHR, T.A.; LOVE, K.G. (2003): “Becoming an Undercover Police Officer: A Note on Fairness Perceptions, Behavior, and Attitudes”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, núm. 4, pp. 373-387. (\*)
- FEATHER, N.T.; RAUTER, K.A. (2004): “Organizational Citizenship Behaviours in Relation to Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction and Work Values”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, núm. 77, pp. 81-94. (\*)
- FITZGERALD, S.M.; RUMRILL JR., P.D. (2003): “Meta-Analysis as a Tool for Understanding Research Literature”, *Work*, núm. 21, pp. 97-103.
- GALÁN ZAZO, J.I. (2006): *Diseño organizativo*. Madrid: Thomson.
- GOOD, L.K.; PAGE, T.J.; YOUNG, C.E. (1996): “Assessing Hierarchical Differences in Job-Related Attitudes and Turnover Among Retail Managers”, *Academy of Marketing Science Journal*, vol. 24, núm. 2, pp. 148-156. (\*)
- GRIFFIN, R.W. (1991): “Effects of Work Redesign on Employee Perceptions, Attitudes, and Behaviors: A Long-Term Investigation”, *Academy of Management Journal*, vol. 34, núm. 2, pp. 425-435. (\*)
- HAAR, J.; SPELL, C.S. (2003): “Where is the Justice? Examining Work-Family Backlash in New Zealand: The Potential for Employee Resentment”, *New Zealand Journal of Industrial Relations*, vol. 28, núm. 1, pp. 59-74. (\*)
- HESHIZER, B. (1994): “The Impact of flexible Benefits Plans on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention”, *Benefits Quarterly*, vol. 10, núm. 4, pp. 84-90. (\*)
- HOFFMANN, T. (1999): “The Meanings of Competency”, *Journal of European Industrial Training*, vol. 23, núm. 3 pp. 275-285.
- HOLTOM, B.C.; LEE, T.W.; TIDD, S.T. (2002): “The Relationship Between Work Status Congruence and Work-Related Attitudes and Behaviors”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, núm. 5, pp. 903-915. (\*)
- HOOFT, E.A.; BORN, M.; TARIS, T.W.; FLIER, H.; BLONK, R.W. (2004): “Predictors of Job Search Behavior Among Employed and Unemployed People”, *Personnel Psychology*, vol. 57, núm. 1, pp. 25-59. (\*)
- HUNTER, J.E.; SCHMIDT, F.L. (1990): *Methods of Meta-Analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings*. Newbury Park, CA: Sage. (\*)
- IGBARIA, M.; GREENHAUS, J.H. (1992): “The Career Advancement Prospects of Managers and Professionals: Are MIS Employees Unique?”, *Decision Sciences*, vol. 23, núm. 2, pp. 478-499. (\*)
- INGERSOLL, G.L.; OLSAN, T.; DREW-CATES, J.; DEVINNEY, B.C.; DAVIES, J. (2002): “Nurses' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Career Intent”, *JONA*, vol. 32, núm. 5, pp. 250-263. (\*)
- IRVING, P.G.; COLEMAN, D.F.; COOPER, C.L. (1997): “Further Assessments of a Three-Component Model of Occupational Commitment: Generalizability and Differences Across Occupations”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, núm. 3, pp. 444-452. (\*)

- IVERSON, R.D.; DEERY, M. (1997): "Turnover Culture in the Hospitality Industry", *Human Resource Management Journal*, vol. 7, núm. 4, pp. 71-82. (\*)
- JOHNSON, J.L.; O'LEARY-KELLY, A.M. (2003): "The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not all Social Exchange Violations are Created Equal", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, núm. 5, pp. 627-647. (\*)
- JOHNSTON, M.W.; PARASURAMAN, A.; FUTRELL, C.M.; BLACK, W.C. (1990): "A Longitudinal Assessment of the Impact of Selected Organizational Influences on Salespeople's Organizational Commitment During Early Employment", *Journal of Marketing Research*, vol. 27, núm. 3, pp. 333-344. (\*)
- JUDGE, T.A.; THORESEN, C.J.; BONO, J.E.; PATTON, G.K. (2001): "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review", *Psychological Bulletin*, vol. 127, núm. 3, pp. 376.
- KELLER, R.T. (1997): "Job Involvement and Organizational Commitment as Longitudinal Predictors of Job Performance: A Study of Scientists and Engineers", *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, núm. 4, pp. 539-545. (\*)
- KERR, S. (1995): "An Academy Classic: On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B", *Academy of Management Executive*, vol. 9, núm. 1, pp. 7-14.
- KIM, S.W.; PRICE, J.L.; MUELLER, C.W.; WATSON, T.W. (1996): "The Determinants of Career Intent Among Physicians at a U.S. Air Force Hospital", *Human Relations*, vol. 49, núm. 7, pp. 947-976. (\*)
- KOSLOWSKY, M.; CASPY, T.; LAZAR, M. (1991): "Cause and Effect Explanations of Job Satisfaction and Commitment: The Case of Exchange Commitment", *The Journal of Psychology*, vol. 125, núm. 2, pp. 153-162.
- KUEHN, K.W.; AL-BUSAIDI, Y. (2002): "Citizenship Behaviour in a Non-Western Context: An Examination of the Role of Satisfaction, Commitment and Job Characteristics on Self-Reported OCB", *International Journal of Commerce & Management*, vol. 12, núm. 2, pp. 107-125. (\*)
- LAM, S.S.; YIK, M.S.; SCHAUBROECK, J. (2002): "Responses to Formal Performance Appraisal Feedback: The Role of Negative Affectivity", *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, núm. 1, pp. 192-201. (\*)
- LEVY, P.E.; WILLIAMS, J.R. (1998): "The Role of Perceived System Knowledge in Predicting Appraisal Reactions, Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, núm. 1, pp. 53-65. (\*)
- LOK, P.; CRAWFORD, J. (2004): "The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Cross-National Comparison", *The Journal of Management Development*, vol. 23, núm. 3-4, pp. 321-338. (\*)
- LYONS, L.C. (2003): *Meta-Analysis: Methods of Accumulating Results Across Research Domains*. (Disponible en <http://www.lyonsmorris.com/MetaA/index.htm>. (Última consulta 04/04/2005). (\*)
- MAIER, G.; BRUNSTEIN, J.C. (2001): "The Role of Personal Work Goals in Newcomers' Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Longitudinal Analysis", *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, núm. 5, pp. 1034-1042. (\*)
- MANNHEIM, B.; BARUCH, Y.; TAL, J. (1997): "Alternative Models for Antecedents and Outcomes of Work Centrality and Job Satisfaction of High-Tech Personnel", *Human Relations*, vol. 50, núm. 12, pp. 1537-1562. (\*)
- MANSFIELD, B. (2004): "Competence in Transition", *Journal of European Industrial Training*, vol. 28, núm. 2-4, pp. 296-309.
- MATHIEU, J.E. (1991): "A Cross-Level Nonrecursive Model of the Antecedents of Organizational Commitment and Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, núm. 5, pp. 607-618. (\*)
- MATHIEU, J.E.; HAMEL, K. (1989): "A Causal Model of the Antecedents of Organizational Commitment Among Professionals and Nonprofessionals", *Journal of Vocational Behavior*, núm. 34, pp. 299-317.
- MCNEESE-SMITH, D. (1996): "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment", *Hospital & Health Services Administration*, vol. 41, núm. 2, pp. 160 - 175. (\*)
- MEYER, J.P.; PAUNONEN, S.V.; GELLATLY, I.R.; GOFFIN, R.D.; JACKSON, D.N. (1989): "Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts", *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, núm. 1, pp. 152-156. (\*)
- MORRISON, K.A. (1997): "How Franchise Job Satisfaction and Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relations, and Intention to Remain", *Journal of Small Business Management*, vol. 35, núm. 3, pp. 39-67. (\*)
- NAUMANN, E. (1993): "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment", *Group & Organization Management*, vol. 18, núm. 2, pp. 153-187. (\*)
- NEWMAN, J.M.; KRZYSTOFIAK, F.J. (1993): "Changes in Employee Attitudes After an Acquisition: A Longitudinal Analysis", *Group & Organization Management*, vol. 18, núm. 4, pp. 390-410. (\*)
- ORGAN, D.W.; RYAN, K. (1995): "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors

- of Organizational Citizenship Behaviour”, *Personnel Psychology*, núm. 48, pp. 775-802.
- OSTROFF, C. (1992): “The Relationship Between Satisfaction, Attitudes and Performance: An Organizational Level Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 77, núm. 6, pp. 963-974. (\*)
- OSWALD, S.L.; MOSSHOLDER, K.W.; HARRIS, S.G. (1994): “Vision Salience and Strategic Involvement: Implications for Psychological Attachment to Organization and Job”, *Strategic Management Journal*, vol. 15, núm. 6, pp. 477-489. (\*)
- PARNELL, J.A.; CRANDALL, W. (2003): “Propensity for Participative Decision-Making, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour, and Intentions to Leave Among Egyptian Managers”, *Multinational Business Review*, vol. 11, núm. 1, pp. 45-65. (\*)
- PATTANAYAK, B. (2002): “Effects of Shift-Work and Hierarchical Position in the Organization on Psychological Correlates: A Study on an Integrated Steel Plant”, *Organization Development Journal*, vol. 20, núm. 2, pp. 71-82. (\*)
- PROBST, T.M. (2003): “Exploring Employee Outcomes of organizational Restructuring: A Solomon Four-Group Study”, *Group & Organization Management*, vol. 28, núm. 3, pp. 416-439. (\*)
- REICHERS, A.E. (1985): “A Review and reconceptualization of Organizational Commitment”, *Academy of Management*, núm. 10, pp. 465-476.
- ROSENTHAL, R.; DIMATTEO, M. R. (2001): “Meta-Analysis: Recent Developments in Quantitative Methods for Literature Reviews”, *Annual Review of Psychology*, núm. 52, pp. 59-82.
- SAKS, A.M.; MUDRACK, P.E.; ASHFORTH, B.E. (1996): “The Relationship Between the Work Ethic, Job Attitudes, Intentions to Quit, and Turnover for Temporary Service Employees”, *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol. 13, núm. 3, pp. 226-236. (\*)
- SANCHEZ, J.I.; BROCK, P. (1996): “Outcomes of Perceived Discrimination Among Hispanic Employees: Is Diversity Management a Luxury or a Necessity?”, *Academy of Management Journal*, vol. 39, núm. 3, pp. 704-719. (\*)
- SHORE, L. M.; NEWTON, L.A.; THORNTON III, G.C. (1990): “Job and Organizational Attitudes in Relation to Employee Behavioral Intentions”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 11, núm. 1, pp. 57-67. (\*)
- SMITH, A.D.; RUPP, W.T. (2004): “Knowledge Workers’ Perceptions of Performance Ratings”, *Journal of Workplace Learning*, vol. 16, núm. 3, pp. 146-166.
- STANLEY, T.D. (2001): “Wheat From Chaff: Meta-Analysis As Quantitative Literature Review”, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 15, núm. 3, pp. 131-150.
- TANSKY, J.W.; GALLAGHER, D.G.; WETZEL, K.W. (1997): “The Effect of Demographics, Work Status, and Relative Equity on Organizational Commitment: Looking Among Part-Time Workers”, *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol. 14, núm. 3, pp. 315-326. (\*)
- TEPPER, B.J.; DUFFY, M.K.; HOUBLER, J.; ENSLEY, M.D. (2004): “Moderators of the Relationships Between Coworkers’ Organizational Citizenship Behavior and Fellow Employees’ Attitudes”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, núm. 3, pp. 455-465. (\*)
- TING, Y. (1997): “Determinants of Job Satisfaction of Federal Government Employees”, *Public Personnel Management*, vol. 26, núm. 3, pp. 313-334. (\*)
- VANCOUVER, J.B.; MILLSAP, R.E.; PETERS, P.A. (1994): “Multilevel Analysis of Organizational Goal Congruence”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, núm. 5, pp. 666-679. (\*)
- VIGODA-GADOT, E.; VINARSKI-PERETZ, H.; BEN-ZION, E. (2003): “Politics and Image in the Organizational Landscape: An Empirical Examination Among Public Sector Employees”, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 18, núm. 7-8, pp. 764-787. (\*)
- WALUMBWA, F.O.; WANG, P.; LAWLER, J.J.; SHI, K. (2004): “The Role of Collective Efficacy in the Relations Between Transformational Leadership and Work Outcomes”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 77, pp. 515-530. (\*)
- YILMAZ, C. (2002): “Salesperson Performance and Job Attitudes Revisited: An Extended Model and Effects of Potential Moderators”, *European Journal of Marketing*, vol. 36, núm. 11-12, pp. 1389-1414. (\*)
- YOUSEF, D.A. (2002): “Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship Between Job Stressors and Affective, Continuance, and Normative Commitment: A Path Analytical Approach”, *International Journal of Stress Management*, vol. 9, núm. 2, pp. 99-112. (\*)