

DEFINICIÓN, ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DEL COMPROMISO ORGANIZATIVO

Emma Juaneda Ayensa, Universidad de La Rioja,
Leonor González Menorca, Universidad de La Rioja

RESUMEN

La importancia del Compromiso organizativo como constructo se debe a que es uno de los elementos fundamentales sobre los que se sustenta la estrategia organizativa. El deseo de permanencia de los individuos y la reducción de la intención de abandono, facilitarán la implantación y desarrollo estratégico, por tanto la consecución de los objetivos y metas. Bajo el marco de las organizaciones sin ánimo de lucro pretendemos delimitar el significado del término y sus dimensiones.

PALABRAS CLAVE: Compromiso Organizativo, Organizaciones No Lucrativas, Voluntariado .

ABSTRACT

The relevance of Organizational Commitment as a concept to be researched is due to be its role in the implementation of strategic management in the organization environment. The wish of permanence of workers and the non intention of leaving imply a favorable effect in the strategic implementation and development, and as a consequence, also arise the possibility of attainment of mission and objectives. In the Non Profit Organizations frame we tried to define this concept and its dimensions..

KEY WORDS: Organizational Commitment, Non Profit Organizations, Volunteers.

1. INTRODUCCIÓN

El compromiso organizativo ha sido un tópico investigado extensamente cuyo interés deriva del hecho de estar asociado a algunos de los principales resultados organizacionales como el desempeño, la satisfacción laboral, el absentismo, las bajas tasas de rotación del personal, la moral o la eficacia organizativa (de Cotis y Summers, 1987; Griffin y Baterman, 1986; Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Allen, 1991; Morrow; 1983; Mowday, Porter y Steers, 1982; Reichers, 1985; Schein, 1970; Steers, 1977). Aunque el volumen de investigaciones es amplio, existe disparidad en cuanto a los resultados obtenidos y sobre las direcciones tomadas.

La revisión bibliográfica nos permite establecer el marco teórico bajo el cual intentaremos desglosar los distintos aspectos que determinan la naturaleza del vínculo, desarrollándolo en torno a las principales dimensiones recogidas en los trabajos previos. Nuestro objetivo final consiste en intentar realizar una aportación que favorezca en cierta manera el esclarecimiento del término *compromiso organizativo* y facilitar a las Organizaciones No Lucrativas (ONL) una medida que les permita analizar la capacidad de retención de los trabajadores y voluntarios, o si dicho vínculo es consistente para todos los grupos de interés participantes.

2. DELIMITACIÓN DEL CONCEPTO

A lo largo de las cuatro últimas décadas el compromiso organizativo ha sido definido y medido de distintas maneras, aunque existe una creencia generalmente aceptada de que el compromiso es un concepto positivo tanto para los trabajadores como para la organización (Mowday; 1998: 388). Sin embargo, la falta de consenso en la definición no supone la carencia de un *corpus* común que permita *diferenciarlo de otros constructos relacionados, como la satisfacción, motivación, implicación*¹ (Kou-Tsai, L.; Ronald, N., 1994: 100).

La diferencia con respecto a la satisfacción laboral del compromiso, desde el punto de vista organizativo, es que se trata de un constructo más global, reflejando una respuesta afectiva general a la organización como un todo, mientras que la satisfacción laboral está intrínsecamente ligado a un puesto de trabajo y a ciertos aspectos laborales (Backer y Backer, 1999). De ahí que el compromiso enfatice en aspectos asociados a la organización, como son las metas y valores, mientras que la satisfacción laboral se centra en aspectos del entorno de trabajo donde el empleado desarrolla su actividad (Mowday et al., 1974: 226). El compromiso es algo más estable en el tiempo, sin embargo la satisfacción laboral muestra reacciones inmediatas a aspectos tangibles y específicos de las tareas desarrolladas y del entorno de trabajo.

En relación con la motivación ambos tienen en común el estar relacionados con un esfuerzo realizado por los individuos, sin embargo el compromiso infiere a un individuo el deseo para realizar un esfuerzo mayor, mientras que la motivación confiere el significado que el individuo empleará para realizar un mayor esfuerzo (Sager y Johnston, 1989). La motivación es un comportamiento sistemático que es dirigido hacia una meta. (Steers y Porter, 1987: 6-7). La implicación laboral ha sido definida como el estado mental que refleja el grado de identificación psicológica del individuo con su trabajo. Al igual que sucede con la satisfacción, ambos constructos están asociados a un trabajo de forma específica.

Llegados a este punto, la idea diferencial que le confiere identidad y sobre la que se centra el sentido del término parece indicar que se trata de una vinculación del individuo, dentro del marco de la organización, llevando asociada una disminución de la intención de abandono. El sentido global del Compromiso es la vinculación de una persona hacia un objeto (metas, cambio, organización...), aunque no existe unanimidad en torno a la naturaleza de dicha vinculación, lo que ha generado diferentes aportaciones que amplían el sentido del término.

Cuadro 1. **Definiciones de compromiso**

Autor	Definición
Becker (1960)	El compromiso surge cuando una persona, por la realización de inversiones para el mantenimiento de ciertos intereses, permanece con una consistente línea de actuación.
Mowday, Porter, y Steers, (1982) Mowday, Steers, Porter, (1978) Mowday et al (1979) Mowday et al (1998)	Compromiso organizativo es la fuerza con la un individuo se identifica con una organización en particular y su implicación en ella.

¹ Para evidencia empírica de la distinción entre implicación laboral, satisfacción y compromiso organizativo, véase Brooke, Russell, Price (1988) Mowday et al (1979, 1982), Tett y Meyer (1993)

Sheldon (1971)	...una actitud u orientación hacia la organización la cual vincula o anexiona la identidad de la persona a la organización.
Wiener (1982)	La totalidad de presión normativa para actuar en un sentido que se corresponde con las metas y objetivos de la organización.
O'Reilly y Chatman, (1986)	Vínculo psicológico sentido por una persona hacia una organización, que reflejará el grado con el cual el individuo interioriza o adopta características o perspectivas de la organización.
Allen y Meyer, (1990)	Estado psicológico que ata al individuo a una organización
Mathieu y Zajac, (1990)	Atadura o enlace de un individuo hacia la organización
Morris y Sherman, 1981	<i>Actitud en forma de vínculo existente entre una organización y un individuo.</i>
Salancik (1977)	Un estado del individuo el cual llega a estar vinculado por sus acciones y a través de ellas a unas creencias que a su vez sustentan esas actuaciones.
Dwyer; Oh. (1987)	El compromiso como promesa implícita o explícita entre los compañeros del intercambio, de cara a mantener la relación.

Fuente: elaboración propia

Podemos observar que para todos los autores el compromiso supone una vinculación que implica o bien un comportamiento o una actitud, siendo necesario que dicho vínculo conlleve un comportamiento en un particular sentido de actuación o una actitud positiva hacia una organización que predisponga al individuo a comportarse de tal manera que beneficie a la entidad (Meyer y Herscovitch, 2001:301). Consideraremos el compromiso organizativo como la fuerza con la que un individuo se siente vinculado a una organización y que implica el seguimiento de un curso de acción relevante para la organización.

En el desarrollo del estudio del concepto del Compromiso se ha presentado división de opiniones en torno a la naturaleza del constructo (actitudinal vs. comportamental) y a sus dimensiones (constructo unidimensional vs. multidimensional).

La evolución en los estudios y una ampliación del concepto mediante la posibilidad de diferentes enlaces con la organización ha planteado la multidimensionalidad del término. La multidimensionalidad del constructo Compromiso Organizativo es una de las cuestiones que mayor controversia ha generado; esta pluralidad de opiniones es debida a la evolución que ha sufrido el término pasando a ampliarse la noción del mismo hasta el concepto que suponen los diferentes vínculos creados entre el individuo y la organización que generan el deseo de permanencia en ella.

Cuadro 2. Evolución del concepto Compromiso Organizativo

AMPLITUD CONCEPTO	AUTOR	APLICACIÓN EMPÍRICA
Unidimensional: Compromiso Afectivo	Porter et al. (1979)	Lyman, Steers, Mowday, (1974); Mowday et al. (1979); Morris, Sherman (1981), Angle, Perry (1983); Stumpf, Hartman (1984); Lincoln, Kallenberg (1985), Curry, Wakefield, Price, Mueller (1986); Jonhston et al. (1987); Pierce, Dunham (1987); Michaels et al. (1988);
Doble dimensión:	Compromiso Afectivo y Continuo	Meyer y Allen (1984) Mathieu y Zajac (1990)

	-Compromiso en valores y compromiso de permanencia	Angle y Perry (1981) Mayer y Schoorman (1992, 1998)
Triple Dimensión:	Compromiso Afectivo, Continuo y Normativo	Allen y Meyer (1990)
	Compromiso de conformidad, Identificación e Internalización	Modelo de O'Really y Chatman (1986) Harris, Hirschfeld, Field y Mossholder (1993)
	Compromiso Afectivo, Moral y Continuo	Jaros et al. (1993)
	Compromiso Moral, Calculativo y Alienante	Penley y Gould (1988)

Fuente: elaboración propia

Desde el punto de vista práctico la volumen de literatura asociada con el compromiso organizativo y las dispares interpretaciones dadas al término nos hace replantearnos su significado y especialmente dentro del ámbito de las organizaciones sin ánimo de lucro y especialmente desde el tratamiento especial dado a los voluntarios.

La justificación que damos a este tratamiento es: 1) se trata de organizaciones que poseen un fuerte sentido de servicio y una filosofía propia “sin ánimo de lucro” lo cual genera unos valores explícitos, 2) como “transformadoras de personas” son intensivas en mano de obra, 3) parte del factor humano no recibe una remuneración económica como contraprestación, 4) y la mayoría presenta problemas financieros que generan incertidumbre frente al desarrollo de la actividad en el futuro.

A partir de estas peculiaridades y de los diferentes vinculaciones que pueden generarse entre el individuo y la organización, así como las diferentes relaciones con otras variable, plantearemos nuestra definición del Compromiso Organizativo en el último apartado.

3. ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DEL COMPROMISO ORGANIZATIVO

La segunda rama de investigación que se centra en el compromiso organizativo ha dirigido sus esfuerzos en determinar cual es el proceso de generación, las variables causantes o antecedentes, las variables asociadas y las consecuencias del compromiso.

Steers² (1977) realiza una de las primeras investigaciones dónde aparecen reflejadas las relaciones entre el compromiso y algunas variables sobre resultados individuales como absentismo, rotación y desempeño (*job performance*). Este estudio pionero es quizás el prototipo que ha influido sobre investigaciones realizadas con posterioridad (Mowday, 1998:391).

² El autor genera un marco de análisis de los antecedentes del compromiso determinado por los siguientes factores: características personales, características de relacionadas a los roles, y experiencias laborales. Hunt, Chonko, Word (1985) señalan como antecedentes del modelo atributos personales, inversiones personales, variables de socialización previa, comportamiento de búsqueda de trabajo, relaciones laborales y características del trabajo. Las consecuencias las aglutinan en torno a cuatro grupos: satisfacción, performance, rotación, absentismo.

El volumen de trabajos que analizan las relaciones entre el compromiso organizativo y otras variables es extenso, aunque se continúa abriendo nuevas vías de investigación para tratar de dilucidar el contexto del término. Hasta hace poco tiempo la teoría sobre el compromiso organizativo y la investigación en torno a él se centraba en las consecuencias relevantes para los encargados de la Gestión de los Recursos Humanos, pero actualmente existe un cuerpo creciente de investigaciones cuyo objetivo es determinar las relaciones entre el Compromiso y las repercusiones principales para los trabajadores (como el estrés y el conflicto trabajo-familia).

Sin pretender ser exhaustivos en el análisis expondremos brevemente algunos resultados obtenidos en diversas investigaciones, aunque uno de los principales inconvenientes es la utilización de distintas escalas de medición del compromiso organizativo, por lo que los resultados no son comparables entre los estudios realizados. Otro de los problemas presentados es la multitud de variables y diferentes notaciones que aparecen en las distintas investigaciones, generando una mayor confusión.

Cuadro 3. Estudios sobre el compromiso

AUTORES	ESCALA	VARIABLES	RESULTADOS
Porter et al (1974)	OCQ (15 ítems)	Satisfacción (global, compañeros, supervisión, trabajo, remuneración y promoción)	Muestran una relación positiva entre el compromiso y todas las subescalas de la satisfacción, aunque con mayor intensidad con respecto a la satisfacción con el trabajo
Mowday et al. (1979)	OCQ (15 ítems)	Job involvement, career satisfaction, job satisfaction	Relación positiva con Job involvement y en menor grado con Career satisfaction.
Morris y Sherman (1981)	OCQ	Antecedentes: - Características personales: Edad, Nivel de estudios, sentido de capacidad, - Características relacionadas con los roles: conflicto de roles, ambigüedad de roles, - Experiencias laborales: consideración, estructura inicial.	Explicativas del nivel de compromiso excepto ambigüedad de roles. Positiva con sentido de capacidad, estructura inicial, Edad, Consideración. Negativa: Conflicto de roles, Nivel de estudios.
Hunt, Chonko, Wood (1985)	Hunt, Chonko, Wood ³ (1985) (4 ítems)	Antecedentes: -Atributos personales: ingresos, edad y nivel de estudios. -Características del trabajo (JCI ⁴): variedad, autonomía, identidad, y feedback. Consecuencias: -Satisfacción: sueldo, seguridad en el trabajo, global, carrera.	Los atributos personales son determinantes del nivel de compromiso: edad e ingresos positivamente y nivel de estudios negativamente. Los resultados muestran una relación positiva entre las características del trabajo y el compromiso. El estudio muestra que el compromiso es un predictor consistente de la satisfacción (relación positiva).
Brooke, Russell, Price (1988)	OCQ (9 ítems)	Ingresos, Rutinización, Centralización, Justicia distributiva, Conflicto Roles, Work involvement, Responsabilidad familiar.	Positivamente relacionado con Justicia Distributiva, Work involvement, Responsabilidad familiar e Ingresos.

³ Escala desarrollada que mide el compromiso como el deseo de abandono de la organización en función de la obtención de mejoras salariales, mayor libertad creativa, estatus, compañerismo. Adaptación de las escalas desarrolladas por Ritzer y Trice (1969) y Hrebiniak y Alutto (1972), basadas en la teoría de Becker (1960).

⁴ Índice de Clasificación del trabajo (Job Classification Index) es utilizado en este estudio para la medición de las Características Laborales. Escala de medición dimensiones percibidas del trabajo desarrollada por Sims, Szilagyi y Keller.(SIMS, H.P.; SZILAGYI, A.D.; KELLER, R.I.(1976): "The measurement of Job Characteristics." *Academy of Management Journal*, 21, N°3, pp.123-128.

Sager y Johnston (1989)	OCQ (15 items)	<p>Antecedentes: Edad, Nivel de Estudios, Ingresos, Socialización Previa, Alternativas percibidas de trabajo, Comportamiento de búsqueda de trabajo, Satisfacción laboral, Satisfacción con el sistema de promoción, Satisfacción con la dirección.</p> <p>Consecuencia: Esfuerzo percibido.</p>	<p>Los resultados obtenidos muestran que la satisfacción con la dirección, la Socialización Previa y Satisfacción laboral presentan una vinculación positiva con el compromiso mientras que el Comportamiento de búsqueda de empleo lo hace negativamente. El compromiso aparece como variable explicativa del esfuerzo percibido.</p>
-------------------------	----------------	--	--

Fuente: elaboración propia

Cuadro 3. Estudios sobre el compromiso

AUTORES	ESCALA	VARIABLES	RESULTADOS
Hunt, Word, Chonko (1989)	Hunt, Chonko, Wood (1985) (4 items)	Valores Éticos Corporativos	Los resultados muestran evidencia de una asociación positiva entre los valores éticos corporativos y el compromiso organizativo.
Meyer et al (1989)	Meyer y Allen (1984) MgGee y Ford (1987) Compromiso afectivo y continuo	Performance: - Performance (compuesto): relaciones con los clientes y públicas, elaboración de informes y comunicación verbal, prácticas de administración y contabilidad, entrenamiento y dirección del personal, seguimiento de procedimientos y políticas operativas, y gestión de las tareas rutinarias. - Performance global. - Promoción	El estudio obtiene una relación negativa entre el compromiso continuo y las tres medidas del Performance. Sin embargo, el compromiso afectivo está positivamente relacionado con las medidas del performance. (La satisfacción no correlaciona significativamente con ninguna medida de Performance.)
Tett, Meyer (1993)	OCQ (9 y 15 items)	- Satisfacción y compromiso antecedentes de intención de abandono y turnover.	- El compromiso es mejor predictor del turnover que de la intención de abandono con respecto a la satisfacción.
Dunham, Grube, Castañeda (1994)	OCQ (15 items); Allen y Meyer (1990)	-Antecedentes Dimensiones percibidas de las tareas: identificación, significado, autonomía, variedad de habilidades, feedback Dependencia de la organización Satisfacción profesional Satisfacción con las oportunidades de promoción y desarrollo en la organización. Participación de la dirección Edad Antigüedad	Los resultados muestran una relación positiva entre el compromiso afectivo con la dependencia de la organización, participación de la dirección, y las dimensiones de las tareas. La participación de la dirección está asociada con el compromiso normativo. Existe relación positiva entre la edad y el compromiso afectivo y normativo (no aparece recogida la relación edad-compromiso continuo). La antigüedad en el puesto esta relacionada positivamente con las tres dimensiones del compromiso.
Ariza, J.A. (1997)	Cook y Wall	Poder: coercitivo, remunerativo, legítimo, experto y referente.	Evidencia empírica de relación positiva del compromiso organizativo con Poder (experto, remunerativo y

	(1980)	<p>Alienación laboral</p> <p>Identificación</p> <p>Eficacia percibida: estática y dinámica.</p> <p>Ajuste entre nivel de educación y actividad</p>	referente), percepción de la eficacia de la organización, el ajuste. Factores que afectan negativamente son el grado de alienación y coercitivo.
--	--------	--	--

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3. Estudios sobre el compromiso

AUTORES	ESCALA	VARIABLES	RESULTADOS
Young, Worchel, Woehr (1998)	No se indica	<p>VARIABLES INTRÍNECAS: intercambio intrínseco, satisfacción laboral, comunicación, características del trabajo, satisfacción con el liderazgo.</p> <p>VARIABLES EXTRÍNECAS: satisfacción salarial, satisfacción con sistema de promoción, intercambio extrínseco.</p>	<p>Los resultados muestran que están relacionadas significativa y positivamente con el compromiso: satisfacción con sistema de promoción, características del trabajo, comunicación, satisfacción con el liderazgo, satisfacción laboral, intercambios extrínsecos e intrínsecos, recompensas intrínsecas y extrínsecas.</p> <p>(Satisfacción salarial no correlaciona significativamente)</p>
Baker, Baker (1999)	OCQ (15 ítems)	Similitud "ideológica" con los restantes miembros de la organización.	Se observa que el compromiso y las diferencias ideológicas están inversamente relacionados.
Bayona, Goñi, Madorrán (1999)	OCQ (9 ítems) C.Continuo: Allen y Meyer (1990)	<p>VARIABLES INDIVIDUALES: edad, sexo, estado civil, número de hijos, habilidades individuales, antigüedad en la organización, antigüedad en el puesto y estabilidad.</p> <p>VARIABLES DEL TRABAJO: autonomía, enriquecimiento del trabajo, oportunidades de promoción percibidas y satisfacción con el trabajo (investigación y docencia).</p> <p>VARIABLES DEL GRUPO: clima de trabajo.</p>	<p>Los principales resultados del estudio son:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Compromiso actitudinal correlaciona significativa y positivamente con: clima, autonomía, satisfacción docente, participación decisiones, número de hijos, oportunidad de promoción, participación en la gestión y edad. - Compromiso Continuo correlaciona negativamente con: satisfacción en la investigación, habilidades individuales,

			edad, participación en la gestión y número de hijos.
Henkin y Marchiori (2003)	Meyer y Allen (1984)	Empowerment	Los resultados muestran correlaciones positivas mayores con el compromiso normativo que con el afectivo. Sin embargo el Compromiso continuo correlaciona negativamente
Vandenberghe, Bentein, Stinglhamber (2004)	Meyer y Allen (1984) adaptada	Apoyo percibido de la organización Compromiso afectivo con el supervisor. Compromiso afectivo con el grupo Intención de abandono.	El estudio muestra que el compromiso con el grupo tiene mayor incidencia sobre el compromiso con la organización que el compromiso con el supervisor. También se demuestra la relación inversa entre el compromiso afectivo y la intención de abandono de la organización.

Fuente: elaboración propia

En cuanto a las variables que condicionan el nivel de compromiso de los individuos hacia la organización se pueden agrupar en torno a tres categorías:

- variables relacionadas con las características del individuo,
- variables relacionadas con los aspectos del trabajo,
- variables relacionadas con la organización o el grupo.

Cuadro 4. Variable causantes del compromiso

ANTECEDENTES
Variables relacionadas con el individuo Demográficas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Edad ▪ Sexo ▪ Nivel educativo ▪ Estado civil ▪ Antigüedad en la organización y en el puesto
Variables relacionadas con el trabajo desarrollado <ul style="list-style-type: none"> ▪ Variedad de tareas realizadas ▪ Autonomía en el trabajo ▪ Participación en toma de decisiones Apoyo de la organización. ▪ Ambigüedad de roles ▪ Conflicto de roles ▪ Justicia interaccional ▪ Justicia distributiva ▪ Justicia procesal ▪ Transferibilidad de habilidades ▪ Justicia salarial ▪ Alternativas percibidas ▪ Relaciones con el líder
Variables relacionadas con el grupo/organización <ul style="list-style-type: none"> ▪ El clima de trabajo ▪ Liderazgo transformador. ▪ La cohesión dentro del grupo ▪ Estructura organizativa ▪ Valores éticos ▪ El tamaño de la organización... ▪ Sistemas de Gestión de la Calidad Total.

En relación a las características personales no parecen resultar elementos que condicionen el nivel de compromiso organizativo de los individuos. Aunque los trabajos no encuentran relaciones fuertes y consistentes entre estas variables personales y los distintos tipos de compromiso, la edad y la antigüedad están vinculadas positivamente con las tres dimensiones, principalmente con el compromiso continuo ya que como parece lógico los individuos que permanecen en una organización han realizado mayores inversiones en ella, y supondría un mayor coste el abandono.

Las variables asociadas a las experiencias laborales de los individuos generalmente presentan correlaciones más fuertes que las que suponen las características personales, siendo el compromiso afectivo el que mayor fuerza muestra. El sentido es opuesto entre el compromiso afectivo y normativo con respecto al continuo. Las experiencias positivas (apoyo por la organización, liderazgo transformacional, etc.) parecen reforzar el vínculo afectivo con la organización y en cierto grado vienen a generar un sentimiento de deuda con respecto a esta. En el caso de las variables asociadas a la percepción de falta de alternativa como el desarrollo de habilidades o conocimientos específicos son causantes de mayores niveles de compromiso continuo, como consecuencia de las inversiones realizadas dentro de la organización que limitan la posibilidad de encontrar en otra organización los “beneficios” obtenidos en la actual.

Dentro de las variables relacionados con la organización, las organizaciones que poseen un sistema de valores éticos, un clima y una cultura organizativa desarrollan niveles de compromiso afectivo y normativo más elevados (Hunt, Word, Chonko;1989, 1991; O’Reilly, Chatman, Cadwill; 1991). La falta de estudios o la obtención de resultados poco concluyentes sobre aspectos como estructura organizativa o los efectos de estrategias de Dirección de Recursos Humanos sobre los niveles de compromiso⁵ hace suponer que esta será una de las principales direcciones a seguir en el estudio del compromiso.

En relación a las consecuencias sobre el compromiso organizativo podemos clasificar las investigaciones desarrolladas en torno a dos grupos principales:

- efectos sobre la intención de abandono y turnover,
- otras consecuencias.

El primer grupo de relaciones ha sido ampliamente analizado como parte fundamental de la definición del compromiso (Allen y Lee, 1993; Cohen, 1993; Dunhan, et al, 1994; Mathieu y Zajac, 1990; Mowday y Steers, 1979; Oliver, 1990; O’Reilly, Chatman, Cadwill, 1991; Porter, Steers, 1977; Powell y Meyer, 2004; Steers y Mowday, 1974; Tett y Meyer, 1993; Vandenberghe, Bentein, Stinglhamber, 2004). Los estudios demuestran una fuerte relación negativa con respecto al compromiso afectivo, seguido por el normativo y finalmente el continuo y *turnover*. Sin embargo en relación a las percepciones individuales con respecto a la intención futura de abandono de la organización se produce discrepancias en los resultados en relación al compromiso continuo (Powell y Meyer, 2004).

Cuadro 5. **Variables consecuentes**

CONSECUENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intención de abandono ▪ Turnover
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Job performance ▪ Socialización organizativa ▪ Estrés ▪ Conflicto familiar

⁵ Véase Buck y Watson (2002) aunque los resultados no muestran una relación significativa entre las Estrategias de Recursos Humanos y los niveles de compromiso organizativo, en cierta medida podemos atribuirlo a las limitaciones del estudio, centrado en el sector de la Educación Superior.

Los resultados obtenidos sobre otras variables, consecuencias del compromiso, muestran correlaciones entre el la dimensión afectiva y normativa positivas con respecto a *job performance*, socialización. El Compromiso Afectivo muestra relación opuesta con el estrés y el conflicto familiar, mientras que el Compromiso Normativo lo hace negativamente. Los resultados de Allen y Smith (1987) y Meyer y Allen (2002) encuentran relación negativa entre el alto compromiso de continuidad y el desempeño y motivación, es decir aquellos individuos que indican que les resultaría gravoso el abandono de la actual organización contribuyen menos efectivamente a la organización que aquellos que perciben un coste inferior de dejar su actual puesto. El absentismo se presenta solamente como consecuencia evidente del compromiso afectivo (relacionado negativamente), mientras que las otras dos dimensiones muestran una relación débil o próxima a cero. Si diferenciamos entre ausencia voluntaria e involuntaria es la primera la que se relaciona mas negativamente (Meyer et al., 2002).

En el análisis del compromiso también se incluyen otra serie de variables que están relacionadas con el Compromiso Organizativo aunque no existe un consenso en cuanto a la relación de causalidad existente (Mathieu y Zajac, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolnytsky, 2002).

Las investigaciones muestran una fuerte relación positiva entre el compromiso afectivo y la satisfacción globalmente considerada, con la implicación y el compromiso ocupacional (Hackett et al., 1994; Mowday, Porter y Steers, 1982).

Cuadro 6. **Variables relacionadas**

VARIABLES CORRELACIONADAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implicación laboral ▪ Compromiso ocupacional ▪ Satisfacción global ▪ Satisfacción salarial ▪ Satisfacción con los compañeros ▪ Satisfacción con sistema de promoción ▪ Satisfacción con el trabajo

El compromiso normativo también muestra relación positiva, aunque más débil, con respecto a la implicación y la satisfacción. Los resultados con respecto a las otras relaciones son dispares, aunque con respecto al compromiso continuo parece existir una relación negativa con respecto a la satisfacción.

A modo de conclusión podemos señalar que el compromiso organizativo ha sido un tópico investigado extensamente cuyo interés deriva del hecho estar asociado a algunos de los principales resultados organizacionales como el desempeño, la satisfacción laboral, el absentismo, las bajas tasas de rotación del personal, la moral o la eficacia organizativa (de Cotis y Summers, 1987; Griffin y Baterman, 1986; Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Allen, 1991; Morrow, 1983; Mowday, Porter y Steers, 1982; Reichers, 1985; Schein, 1970; Steers, 1977). Aunque el volumen de investigaciones es extenso, existe disparidad en cuanto a los resultados obtenidos y en las direcciones tomadas.

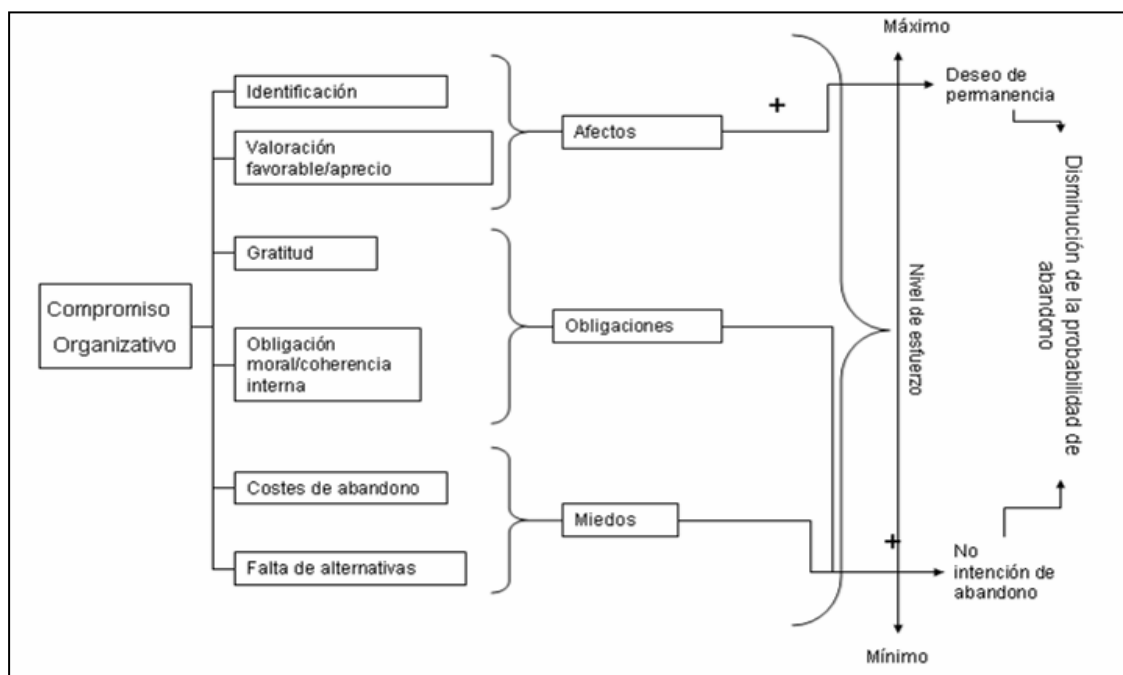
4. DEFINICIÓN PROPUESTA

Nuestro punto de partida en esta definición es la delimitación del compromiso organizativo como el vínculo de un individuo a una organización y por lo tanto, una reducción de la probabilidad de abandono. Por ello,

consideramos el compromiso como una sentimiento del individuo hacia la organización que le condiciona hacia un particular comportamiento o línea de actuación y que disminuye la probabilidad de abandono de la organización.

Este vínculo lo hemos considerado como un aspecto actitudinal que puede desglosarse en torno a tres posibles dimensiones. La primera sería la dimensión relacionada con los vínculos de carácter afectivo, que la denominaremos **Afectos**, una segunda dimensión estaría relacionada con las actitudes vinculadas a miedos o temores individuales, denominada **Miedos**; y una última, **Obligaciones**, que recogería las actitudes que implican sentimientos de obligación y que vinculan psicológicamente al individuo con la organización. Partiendo de estas categorías, desglosamos cada una de ellas en otras subdimensiones basándonos en la literatura revisada. El resultado de esta definición teórica previa es (figura 1) la detección de 6 acepciones del significado del compromiso organizativo, todas ellas asociadas con un nivel de esfuerzo y finalmente con una disminución de la probabilidad de abandono de la organización. Elementos que pasaremos a detallar a continuación.

Figura 1: Definición propuesta del compromiso organizativo



Afectos. Bajo esta denominación del compromiso pretendemos recoger aquellas actitudes del individuo que le vinculan con la organización, bien porque valora positivamente los valores que tiene, o bien porque se identifica con ellos. Los trabajos previos relacionados con el Modelo de O'Really y Chatman (1986) muestran que este tipo de actitud surge cuando los trabajadores se comportan de cierta manera porque desean permanecer en la organización debido a su atractivo (valores y metas), incluso aunque sus valores y metas podrían no ser los adoptados por ellos.

A.1.) El individuo acepta la influencia para establecer o mantener una relación satisfactoria. Otra matización a introducir en este apartado sería la aportación realizada por Jaros, Jermer, Koehler y Sincich (1993), en la que su dimensión afectiva (*Affective*) viene a enfatizar más en aspectos actuales que condicionan el afecto presente, siendo estos afectos un sentimiento de orgullo por pertenecer a esa organización.

A.2.) Por otro lado, otros trabajos muestran una identificación del individuo con el sistema de valores de la organización, en estos casos se refleja un comportamiento dirigido por valores y metas internos que son consistentes con aquellos propios de la organización. La influencia se acepta porque las actitudes y comportamientos son fomentados para ser adoptados y son congruentes con los valores existentes. En este caso, el concepto implica algo más que la mera lealtad, supone una relación activa con la organización intentando alcanzar la consecución de metas organizativas como camino para la consecución de las propias. Sería una adopción del significado del compromiso Afectivo de Modelo de Meyer y Allen (1984, 1990, 1991) o de la definición dada por Mowday *et al.* (1979: 226), así como de la dimensión de Internalización de O'Really y Chatman (1986).

El motivo por el que nos cuestionamos el desglose en estas dos subdimensiones es debido a la diversidad de interpretaciones dadas a la vertiente afectiva del término. Esta división la vemos en el Modelo de O'Really y Chatman (1986) recogida en las dimensiones de Identificación e Internalización. Algunos autores las han considerado como una sola ya que presentan altos niveles de correlación, aunque diferentes patrones de correlación con respecto a medidas de otras variables (Cadwell *et al.*, 1990; O'Reilly *et al.*, 1991; Vanderberg, Self y Seo; 1994). Sin embargo, otros trabajos (Becker *et al.*, 1996; Harris, Hirschfeld, Field y Mossholder, 1993) obtienen resultados que apoyan el modelo de O'Reilly y Chatman (1986).

Miedos. La dimensión señala cómo las personas se sienten vinculadas a la organización debido a que el abandonarla supondría la pérdida de ciertas condiciones o derechos adquiridos o por la falta de alternativas.

M.1.) Inversiones realizadas relacionadas con el deseo de permanencia debido a los costes asociados al abandono. Según la definición adoptada por Becker (1960: 33), el compromiso organizativo asociado a la valoración que realiza un individuo de los costes que implica el abandono de la organización en la que trabaja, costes de renuncia a una situación o *status* resultantes de los esfuerzos realizados. El compromiso se define como *una disposición para desplegar una determinada línea consistente de comportamiento como resultado de la acumulación de inversiones que podrían perderse si dicha línea de acción fuese discontinua* (González, L.; Antón, C.; 1995: 90). Consecuentemente, el enfoque del compromiso en relación a las inversiones realizadas, todas las actuaciones llevadas a cabo por un individuo después de pasar a formar parte de una organización, serán para intentar justificar su permanencia (Becker, 1960; Salancik, 1977). La medición de esta conceptualización ha sido operativizada tradicionalmente mediante las escalas de Ritzer y Trice (1969) y Hrebiniak y Alutto (1972). Posteriores trabajos, como los de Mayer y Schoorman (1992, 1998), redennominan la dimensión asociada con el deseo de permanencia, utilizada por Angle y Perry (1981), y la reconducen asociándola a las inversiones realizadas.

M.2.) Falta de alternativas. McGee y Ford (1987), pioneros en el estudio de la bidimensionalidad del Compromiso basado en la teoría de Becker, plantean por primera vez esta cuestión tras detectar dos dimensiones del Compromiso Continuo; y comprueban mediante el análisis factorial que presentaba dos factores interpretables: uno, el sacrificio percibido asociado con el abandono y dos, falta de alternativas. Posteriores análisis factoriales confirmatorios han apoyado este hallazgo, señalando que el primero de los factores se encuentra más próximo a la definición dada por Becker. Mayor apoyo para esta afirmación viene dada tras el

metaanálisis realizado por Meyer et al.⁶ (2002) que muestra una correlación mayor (negativamente) con la probabilidad de abandono de la organización que la falta de alternativas. Un nuevo interrogante planteado por Allen y Meyer (2000) es la consideración de la falta de alternativas percibida como un antecedente del compromiso continuo más que una parte del constructo por si mismo.

Los resultados obtenidos que disgregan en dos dimensiones el compromiso Continuo han sido apoyados por los estudios mediante análisis factorial discriminante, Sommers (1993) Hackett et al. (1994), Meyer, Allen y Gellatly (1990), Allen y Meyer (1996), aunque existen otros resultados que señalan la unidimensional, como los obtenidos por Dunham et al. (1994), Ko, Price y Mueller (1997).

Obligaciones. La tercera y última dimensión viene determinada por el enlace entre el individuo y la organización, por el cual los individuos se sienten obligados a permanecer ligados a la organización. Sobre esta dimensión existe menos bibliografía de referencia.

O.1.) Gratitud: sentimiento de obligación debido a que he recibido más de lo que he aportado. En este caso es de importancia relevante la teoría del intercambio, pero el individuo se siente en una situación favorable de desequilibrio que fomenta el sentimiento de deuda con respecto a la organización, sentimiento de obligación a permanecer en ella considerando que este comportamiento es el correcto.

O.2.) Obligación moral: bajo este concepto pretendemos recoger la necesidad de coherencia interna presentada en la teoría de la disonancia cognitiva de Festinger (1957), la cual describe la tendencia de los individuos a reconciliar las incoherencias internas. Debido a este deseo de coherencia interna, las actitudes y creencias de un individuo podrían no ser sólo determinantes de su comportamiento sino que serían consecuencia de este. Este enfoque asume que las actitudes son relativamente privadas, maleables y no siempre claramente identificables. En comparación, los comportamientos son más públicos, y una vez realizado un acto, éste es irrevocable (aunque las consecuencias del mismo sí lo sean). Así, las actitudes, elementos más fácilmente modificables, se moldearán en torno a lo menos maleable que son los comportamientos, mecanismo por el cual el individuo se esfuerza por mantener la coherencia entre ambos (Oliver, 1990:20). Esto supondría que una actuación realizada modifica una actitud si existe alguna inconsistencia entre ambas.

En nuestro caso, las organizaciones del tercer sector, esta *connotación moral* viene especialmente condicionada por una serie de características que poseen, entre ellas, la función de reivindicación o presión política que garantice un nivel de derechos para un colectivo, o la generalidad de la sociedad, y como transformadoras de individuos. Desde este punto de vista, el vincularse a una de estas organizaciones es una demostración pública de ciertas convicciones y las actuaciones en el marco de dicha entidad favorecerán la identificación del individuo con las declaraciones ideológicas de la organización. En el caso de que no exista una plena identificación entre los sistemas de valores y creencias de la organización y el individuo, la dimensión de la organización y la dificultad para modelar ese sistema de valores generará un adoctrinamiento sobre los individuos como herramienta de socialización. El resultado será una vinculación con la organización como un comportamiento coherente en base a la demostración pública de un sistema ideológico. En el caso del sentimiento de gratitud hacia la organización, viene argumentado debido a que la mayoría de estas organizaciones prestan servicios que no son prestados por el sector público o en diferentes condiciones por el sector privado, y que favorecen la solución de un problema a

⁶ Anteriormente Meyer et al. (1989) examinaron las dos subdimensiones y encontraron correlación negativa entre cada una de ellas y el ratio de performance y promotability (las correlaciones con la subdimensión de falta de alternativas fueron más fuertes).

personas en situaciones de cierta complejidad. Esto favorecerá que dichas personas se sientan vinculadas a la organización como demostración de gratitud por la ayuda prestada.

En cuanto a la existencia de esta tercera dimensión, existe menor volumen de literatura para argumentarla y menor volumen de trabajos que lleven a cabo la contrastación empírica. Trabajos como el de Meyer y Allen, (1996) muestran unas correlaciones bastante elevadas entre su dimensión de compromiso Normativo y el Compromiso Afectivo, por lo que se plantea que sean una misma dimensión. Aunque el análisis factorial confirmatorio demuestra consistentemente un mejor ajuste cuando ambos definen factores diferentes. Apoyan estos resultados investigaciones desarrolladas por Dunham, Grube y Castañeda (1998) y Hackett, Bycio y Hansdorf (1994).

Como conclusión de este trabajo, la complejidad de este tipo de conceptos y la disparidad de interpretaciones dificultan la elaboración de medidas universales que permitan estudiarlos con mayor profundidad. Si pudiésemos entender el proceso por el cual los empleados llegan a estar comprometidos con una organización y como ese proceso puede ser dirigido, sería un gran hallazgo tanto para los trabajadores como para los empleadores. Para lo cual es necesario aunar esfuerzos y la promoción de investigaciones en una misma dirección.

5. BIBLIOGRAFÍA

- ALLEN, N.J.; MEYER, J.P. (1990): "The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, N°. 63.
- ALLEN, N.J.; MEYER, J.P. (1996): "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity", *Journal of Vocational Behaviour*, num.49.
- ALLUTO, J.A.; HREBINIAK, L.G.; ALONSO, R.C. (1973): "On operationalizing the concept of commitment", *Social Forces*, N° 51.
- ANGLE, H.L.; PERRY, J.L. (1981): "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, núm.27.
- ANGLE, H.L.; PERRY, J.L. (1983): "Organizational Commitment: Individual and Organizational Influences", *Work and Occupations*, núm.10.
- BAKER, J.G. y BAKER, D.F. (1999) "Perceived ideological differences, job satisfaction and organizational commitment among psychiatrists in a community mental health center", *Community Mental Health Journal*, Vol. 35, N°1.
- BAYONA, C.; GOÑI, S. y MADORRÁN, C. (1999): *Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos*. Departamento de Gestión de Empresas, Universidad Pública de Navarra, Documentos de trabajo 33/99.
- BECKER, H.S. (1960): "Notes on the concept of commitment", *American Journal of Sociology*, N°. 66.
- BORDONABA, V.; POLO, Y. (2004): "Análisis del compromiso y la confianza en las relaciones en los canales de distribución", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 13, núm. 4.
- BOXALL, P. (1996): "The Strategic Human Resource Debate and the Resource-based view of the firm", *Human Resource Management Journal*, nº6.
- BROOKE, 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, N°.2.
- BROOKS, A.; ZEITZ, G. (1999): "The effects of Total Quality Management and perceived justice on organizational commitment of hospital nursing staff", *Journal of Quality Management*, Vol. 4, N°1.
- BUCHANAN, B. (1974): "Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations", *Administrative Science Quarterly*, núm.19.

- BUCK, J.M. y WATSON, J.L. (2002): "Retaining Staff Employees: the relationship between human resources management strategies and organizational commitment", *Innovation Higher Education*, Vol. 26, N°3.
- BYCIO, P.; HACKETT, R.D.; ALLEN, J.S. (1995): "Further assessments of Bass (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership", *Journal of Applied Psychology*, núm.80.
- CADWELL, D.F.; CHATMAN, J.A., O'REILLY, C.A. (1990): "Building organizational commitment: a multi-form study", *Journal of Occupational Psychology*; N°. 63.
- COHEN, A. (1993): "Organizational Commitment and Turnover: A Meta-analysis", *Academy of Management Journal*, vol. 36, núm.5.
- COOK, J.D.; WALL, T.D. (1980): "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment", *Journal of Occupational Psychology*, N°. 53.
- CURRY, J.P.; WAKEFIELD, D.; PRICES, J.L.; MUELLER, C.W. (1986): "On the causal ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, núm.29.
- De COTIS, T.A.; SUMMERS, T.P. (1987): "A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment", *Human Relations*, N°. 40.
- DUNHAM, R.B.; GRUBE, J.A. y CASTENEDA, M.B. (1994): "Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, N°3.
- DWYER, F.R.; OH, S. (1987): "Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels", *Journal of Marketing Research*, vol. 24.
- ETZIONI, A. (1961): *A comparative analysis of complex organizations*. Free Press , New York.
- FESTINGER, L.A. (1957): *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press, Stanford, C.
- GONZÁLEZ, L.; ANTÓN, C. (1995): "Dimensiones del compromiso organizacional". En GONZÁLEZ, L.; DE LA TORRE, A.; De ELENA, J. (eds.), *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Gestión de Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías*. Eudema, Salamanca.
- GRIFFIN, R. W. Y BATEMAN, T. S. (1986): "Job Satisfaction and Organizational Commitment". En COOPER, C.L.; ROBERTSON, I. (Eds.): *International of Industrial and Organizational Psychology*, Wiley & Sons, Chischester.
- HACKETT, R.D.; BYCIO, P.; HAUSDORF, P.A. (1994): "Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment", *Journal of Applied Psychology*, N°. 79.
- HARDEN, J.M.; ARNETT, R.C. y CONKEL, M. (1999): "Organizational ethical standards and organizational commitment", *Journal of business ethics*, 20.
- HARRIS, S.G.; HIRSCHFELD, R.R.; FIELD, H.S.; MOSSHOLDER, K.W. (1993): "Psychological attachment: relationships with job characteristics, attitudes, and preferences for newcomer development", *Group and Organization Management*, núm.18.
- HENKIN, A.B.; MARCHIORI, D.M. (2003): "Empowerment and Organizational Commitment of Chiropractic Faculty." *Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics*, June.
- HUNT, S.D.; CHONKO, L.B.; WOOD, V.R. (1985): "Organizational Commitment and Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 49, winter.
- HUNT, S.D.; WOOD, V.R.; CHONKO, L.B. (1989): "Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 53, July.
- HREBINIAK, L.G.; ALUTTO, J.A. (1972): "Personal and role-related factors in the development of organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*, N°. 17.
- JAROS, S.T.; JERMIER, J.M.; KOEHLER, J.W.; SINCICH, T. (1993): "Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models", *Academy of Management Journal*, núm.36.
- JOHNSTON, M.W.; VARADRAJAN, R.; FUTRELL, C.M.; SAGER, J. (1987): "The relationship between Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among new sales people", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, N°. 7.

- KELMAN, H.C. (1958): "Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change", *Journal of Conflict Resolution*, núm.2.
- LINCOLN, J.R.; KALLEBERG, A.L. (1985): "Work Organization and Workforce Commitment: A study of Plants and Employees in the U.S. and Japan", *American Sociological Review*, Nº. 50.
- LIOU, K-T; NYHAN, R.C. (1994): "Dimensions of organizational commitment in the public sector: and empirical assessment", *Public Administration Quarterly*; Spring, 18, 1.
- MATHIEU, J.E. y ZAJAC, D.M. (1990): "A review and meta analysis of the antecedents, correlates and consequents of organizacional commitment", *Psychological Bulletin*, Nº. 108.
- MAYER, R.C.; SCHOORMAN, F.D. (1992): "Predicting participation and production outcomes through a two dimensional model of organizational commitment", *Academy of Management Journal*, núm.35.
- MAYER, R.C.; SCHOORMAN, F.D. (1998): "Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of March and Simon's model", *Journal of Organizational Behaviour*, Nº. 19.
- McELROY, J.C.; MORROW, P.C.; LACZNIAK, R.N. (2001): "External Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Nº11.
- McGEE, G.W.; FORD, R.C. (1987): "Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance scales." *Journal of Applied Psychology*, Nº72.
- MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. (1984): "Testing the side-bet theory of organizacional commitment: Some methodological considerations." *Journal of Applied Psychology*, Nº 69.
- MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. (1991): "A three-component conceptualization of organizacional commitment" *Human Resources Management Review*, Nº1.
- MEYER, J.P.; PAUNONEN, S.V.; GELLATLY, I.R.; GOFFIN, R.D. y JACKSON, D.N. (1989): "Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment that counts", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, Nº1.
- MEYER, J.P.; HERSCOVITCH, L. (2001): "Commitment in the workplace. Toward a general model", *Human Resource Management Review*, Nº11.
- MEYER, J.P.; STANLEY, D.J.; HERSCOVITCH, L. y TOPOLNYTSKY, L. (2002): "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, Nº61.
- MICHAELS, R. E.; CRON, W.L.; DUBINSKY, A.J.; JOACHIMSTHALER, E.A. (1988): "Influence of formalization on the Organizational Commitment and Work Alienation of salespeople and industrial buyers", *Journal of Marketing Research*, Nº25.
- MORRIS, J. H., AND SHERMAN, J. D. (1981): "Generalizability of an Organizational Commitment Model", *Academy of Management Journal*, Nº24.
- MORROW, P.C. (1983): "Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment", *Academy Management Review*, Nº 8.
- MOWDAY, R.T. (1998): "Reflections on the study and relevance of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 8, Nº 4.
- MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M. (1982): *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. Academic Press, New York.
- MOWDAY, R.T.; STEERS, R.M.; PORTER, L.W. (1979): "The Measurement of Organizacional Commitment", *Journal of Vocacional Behaviour*, Nº 14.
- O'REILLY, C.A.; CHATMAN, J. (1986): "Organizational commitment and psychological attachment: The effect of compliance, identification, and internationalization on prosocial behaviour", *Journal of Applied Psychology*, Nº 71.
- O'REILLY, C.A., CHATMAN, J.; CADWLL, D.F. (1991): "People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organizational fit", *Academy of Management Journal*, Nº.34.
- OLIVER, N. (1990): "Rewards, investment, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development", *Journal of Occupational Psychology*, Nº 63.

- OZ, F. (2001): "Organizational Commitment and Ethical Behavior: an empirical study of information system professional", *Journal of Business Ethics*, N°34.
- PENLEY, L.E.; GOULD, S. (1988): "Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations", *Journal of Organizational Behaviour*, N°9.
- PETERAF, M.A. (1993): "The cornerstone of competitive advantage. A Resource-based view", *Strategic Management Journal*, N° 14.
- PIERCE, J.L.; DUNHAM, R.B. (1987): "Organizational Commitment: Pre-employment propensity and initial work experiences"; *Journal of Management*, N°12.
- PORTER, L.W.; STEERS, R.M.; MOWDAY, R.T.; BOULIAN, P.V. (1974): "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, N°59.
- POWELL, D. y MEYER, J.P. (2003): "Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, N°65.
- REICHERS, A.E. (1985): "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment" *Academy of Management Review*, Vol. 10, N°3.
- RITZER, G.; TRICE, H. M. (1969): "An empirical study of Howard Becker's side-bet theory". *Social Forces*, N°48.
- SAGER, J.K.; JOHNSTON, M.W. (1989): "Antecedents and outcomes of Organizational Commitment: a study of salespeople", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 9, Spring.
- SALANCIK, G.R. (1977): "Commitment and the control of organizational behaviour and belief". En STAW; B.M.; SALANCIK G.R. (eds.): *New directions in organizational behaviour*, St. Clair, Chicago.
- SCHEIN, E. (1970): *Organizational Psychology*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- SHELDON, M.E. (1971): "Investments and involvement as mechanism producing commitment to the organization", *Administrative Science Quarterly*, N°16.
- STEERS (1977): "Antecedents and outcomes of organizational commitment". *Administrative Science Quarterly*, N°22.
- STEERS, R. M.; PORTER, L. W. (1987): *Motivation and work behavior*. McGraw-Hill, New York.
- STUMPF, S.A.; HARTMAN, K. (1984): "Individual exploration to Organizational Commitment or Withdrawal", *Academy of Management Journal*, N°27.
- TEET, R.P.; MEYER, J.P. (1993): "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on metaanalytic findings" *Personnel Psychology*, 4b, pp. 259-293.
- VANDERBERG, C.; BENTEIN, K.; STINGLHAMBER, F. (2004): "Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, N°64.
- VANDENBERG, R.J.; SELF, R.M.; SEO, J.H. (1994): "A critical examination of the internalization, identification, and compliance commitment measures", *Journal of Management*, núm.20.
- WATSON, G.W. y PAPAMARCOS, S.D. (2002): "Social capital and organizacional commitment", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 16, N°4.
- WIENER, Y. (1982): "Commitment in the Organization: A normative view", *Academy of Management Review*, 7, N°3.
- YOUNG, B.S.; WORCHEL, S. y WOEHR, D.J. (1998): "Organizational Commitment Among Public Service Employees" *Public Personnel Management*, Vol. 27, N°3.