

REVISIÓN DE LAS APORTACIONES TEÓRICAS SOBRE EL COMPROMISO ORGANIZATIVO: ¿ACASO IMPORTAN LAS ACTITUDES?

Prof. Eva Gallardo Gallardo, eva.gallardo@ub.edu, Universidad de Barcelona

Dr. Xavier M^a Triadó Ivern, xtriado@ub.edu, Universidad de Barcelona

RESUMEN

El compromiso organizativo es una actitud clave relacionada con el trabajo y cuyo interés, desde el punto de vista empresarial, radica en su capacidad de influir sobre el comportamiento de los empleados. Habitualmente, un compromiso firme se correlaciona con un bajo absentismo, una baja rotación y un buen rendimiento de las personas que lo mantienen. Pero, en la actualidad, cuando la idea de que un empleado permanezca en una sola organización durante gran parte de su carrera se ha vuelto cada vez más obsoleta, cuando la inestabilidad laboral es un hecho habitual,... ¿sigue siendo de interés estudiar el compromiso de un empleado hacia su organización? En este trabajo, de carácter puramente teórico, tras presentarse un estado del arte actualizado del compromiso organizativo, se discute sobre el sentido de su estudio en la época actual.

PALABRAS CLAVE:

Compromiso Organizativo, Satisfacción Laboral, Comportamiento organizativo.

ABSTRACT

Organizational commitment is a job-related key attitude and, since the managerial point of view, its interest is based on its capacity to influence employees' behaviour. Frequently, a consistent commitment is correlated with low absenteeism, low turnover and, a good employee's performance. But, at the present time, when the idea of an employee staying in the same organization for most of his career is becoming obsolete, when work instability is a fact....is still worthy to examine employees' commitment to their organization? In this theoretical study, the sense of analysing this topic currently, is discussed following a literature review of theoretical and empirical updated contributions.

KEYWORDS:

Organizational Commitment, Job Satisfaction, Organizational Behavior.

1. INTRODUCCIÓN

Investigadores contemporáneos (Brief and Weiss, 2002; George, 1992) defienden que los esfuerzos para mejorar las actitudes¹ de los empleados siguen siendo de suma importancia en la ciencia de la administración. Su argumentación se basa en la creencia de que las actitudes de los empleados influyen en su comportamiento. Pero, ¿realmente es así? Desde que Leon Festinger, a finales de la década de 1950 con su *teoría de la disonancia cognoscitiva* defendiera la existencia de relación entre actitudes y comportamiento, algunos autores (por ejemplo: Wicker, 1969) la pusieron en tela de juicio. En investigaciones recientes (Kraus, 1995; Ajzen, 1996; Ajzen, 2001; Hellriegel y Slocum, 2004) se ha concluido que, aunque no suele existir un vínculo directo y simple entre las actitudes y el comportamiento, si es posible mejorar las predicciones del comportamiento a partir de las actitudes. El año pasado, Harrison *et al.* enfatizaban la conveniencia de un sólido análisis de la *actitud general hacia el trabajo*² por ser uno de los mejores indicadores que una organización puede tener acerca de sus empleados para entender su comportamiento.

En el presente trabajo centramos la atención en el compromiso organizativo, una actitud que se relaciona con el trabajo y sobre la cual, casi toda la investigación del comportamiento organizativo se ha interesado. El propósito de este artículo es doble, por un lado, presentar una revisión teórica y actualizada del estado de la cuestión sobre el comportamiento organizativo y, por otro, hacer una pequeña reflexión sobre la idoneidad de su estudio en los tiempos actuales. Con este fin, se ha revisado la literatura existente sobre el compromiso organizativo y se ha intentado responder a cuatro preguntas clave a nuestro entender: ¿Qué se entiende por compromiso en una organización? ¿Es un constructo multidimensional y, por tanto, complejo? ¿Cuáles son sus consecuencias sobre el comportamiento? Y, por último, en las situaciones de mercado actuales, ¿sigue siendo relevante su estudio?

2. ¿QUÉ ENTENDEMOS POR *COMPROMISO ORGANIZACIONAL*?

El interés por este tópico tiene su origen a finales de los años 60, principalmente en el ámbito sociológico (Becker, 1960; Etzioni, 1961; Gouldner, 1958; Kanter, 1968) y de la psicología social (Kiesler, 1971; Porter *et al.*, 1982). Con el paso del tiempo este constructo ha obtenido una importancia creciente en la literatura del comportamiento organizativo (Jaros *et al.*, 1993; Lee y Gao, 2005; Meyer *et al.*, 2004; O'Reilly y Chatman, 1986) al principio, en gran parte debido, a su potencial como indicador de la rotación de los empleados (Angle y Perry, 1983; Hom *et al.*, 1979; Mowday *et al.*, 1982; Pierce y Dunham, 1987).

¹ Por actitudes entendemos aquellas tendencias de sentimientos, creencias y comportamientos, de relativa duración, dirigidas hacia personas, grupos, ideas, temas u objetos específicos (Petty *et al.*, 1997). En palabras de Robbins (2004; p.71) son “juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos. Manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo”.

² Harrison *et al.* (2006) estudian la actitud general hacia el trabajo centrándose en dos actitudes: la satisfacción sobre el trabajo y el compromiso organizativo. Estos autores defienden que “es razonable tratar a la satisfacción sobre el trabajo y al compromiso como reflejos específicos de una actitud general ya que cada uno de ellos es una evaluación fundamental de la experiencia personal en el trabajo” (p. 306).

El concepto de compromiso ha sido definido, medido y estudiado de forma muy variada, a lo largo de los años (véase: Mathieu y Zajac, 1990; Mowday *et al.*, 1982; Morrow, 1983; Reichers, 1985; Meyer y Allen, 1991; Meyer y Herscovitch, 2001). Desde un punto de vista convencional, el compromiso organizativo se podría definir como “la fuerza relativa de la identificación de un individuo con, e implicación en, una determinada organización” (Mowday *et al.*, 1982; p.27). Blau y Boal (1987), unos años más tarde, lo definían como un estado en el que un empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella. En 1990, Allen y Meyer lo describían como un sentimiento de obligación de los empleados de permanecer en la organización³. Cohen y Kirchmeyer (1995) y Meyer y Allen (1997) lo definieron como la dedicación y lealtad de un individuo hacia la organización. Según Testa (2001) también puede ser visto como una respuesta emocional ante una evaluación positiva del entorno laboral por parte del empleado. Dicha respuesta debe ser considerada como una adhesión, concretamente cuando el individuo cree firmemente en los valores y las metas organizativas o bien, demuestra un fuerte deseo de permanencia (Scholarios y Marks, 2004).

Pero en la literatura, no sólo se pueden encontrar multitud de definiciones genéricas de compromiso organizativo – algunos ejemplos los acabamos de ver-, sino también referidas a las diversas formas de compromiso: unas más sociales como pueden ser el compromiso hacia la organización, la dirección, los supervisores inmediatos y, el grupo de trabajo (Becker, 1992; Becker *et al.*, 1996; Bishop y Scott, 2000; Hunt y Morgan, 1994; Siders *et al.*, 2001); así como también, otras formas de compromiso como por ejemplo, hacia el puesto de trabajo (Rusbult y Farrell, 1983), la carrera profesional (Carson y Bedeian, 1994; Lin y Ma, 2004), las metas (Tubbs, 1993; DeShon y Landis, 1997; Klein *et al.*, 2001), los programas organizativos o iniciativas de cambio (Hercovitch y Meyer, 2002; Morrow, 1993), los sindicatos (Friedman y Harvey, 1986; Fullagar *et al.*, 2004),...

A pesar de la existencia de múltiples formas del compromiso, coincidimos con los autores que creen que hay una “*core essence*” que caracteriza al constructo y lo distingue de otros (Bickman, 1987; Brown, 1996; Meyer y Herscovitch, 2001; Oliver, 1990; Scholl, 1981). Nos gustaría destacar el trabajo de Meyer y Herscovitch (2001)-uno de los más citados actualmente- en el cual, tras recopilar una lista de definiciones de compromiso existentes -véase también Meyer y Allen (1991, 1997)- analizaron las similitudes y diferencias entre ellas y, basándose en las similitudes encontradas, elaboraron una definición de lo que consideraban la *esencia* del compromiso⁴: “es una actitud que puede tomar diferentes formas y que une al individuo con un curso de acción de relevancia para un objetivo particular” (p. 310).

Este intento de integración del concepto de compromiso asume una *esencia básica* pero también permite, explícitamente, la existencia de diferentes formas de compromiso, previamente ya comentado. Asimismo, esta definición refleja por un lado, el vínculo entre actitud y comportamiento⁵ y, por otro lado la

³ Dichos autores argumentaban que ese sentimiento resultaba de la interiorización de presiones normativas ejercidas sobre un individuo, antes o tras entrar en la organización.

⁴ Es decir las diversas formas de compromiso comparten esa *esencia* como una fuerza de unión pero deben ser diferenciadas por la específica actitud (“*mind-set*”) que las caracteriza. Meyer y Herscovitch (2001; p.303) definieron esa actitud como la franja mental o estado psicológico que ciñe a un individuo a un curso de acción.

⁵ Esa unión de la persona con un objetivo, le compromete a unos comportamientos acordes con ese objetivo, es decir condiciona su comportamiento (véase Becker y Kernan, 2003; Meyer *et al.*, 2004; Meyer y Hersovich, 2001). Ya, en 1984, Bateman y Strasser

posibilidad de variación en grado que puede tener el compromiso (Meyer *et al.*, 2006). Además, no podemos obviar un punto clave de la noción de compromiso: puede influenciar las acciones de las personas de forma independiente a otros factores -motivos o otras actitudes- (Herrbach, 2006).

En el presente trabajo haremos referencia únicamente al compromiso hacia la organización, no sólo porque sea la forma de compromiso más estudiada y desarrollada (Morrow y McElroy, 1993) sino porque su marco teórico es posible extrapolarlo a las otras formas.

3. DIMENSIONALIDAD DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Lograr acuerdos unánimes es difícil, y más cuando intentamos alcanzarlos en un marco teórico pluridisciplinar. Si bien es un hecho la falta de acuerdo en la definición de compromiso, recientemente se puede observar en la literatura un amplio consenso sobre su multidimensionalidad (Angle y Lawson, 1993; Becker y Billings, 1993; Jaros *et al.*, 1993; Lee y Gao, 2005; Mayer y Schoorman, 1992; McElroy, 2001; Meyer y Allen, 1991⁶ y 1997; Meyer y Herscovitch, 2001; O'Reilly y Chatman, 1986; Shore y Wayne, 1993), aunque la discusión se mantiene sobre el número y las dimensiones que lo integran.

De entre todas las concepciones propuestas (véase por ejemplo: Angley y Perry, 1981; Jaros *et al.*, 1993; Mayer y Schoorman, 1992; O'Reilly y Chatman, 1986; Penley y Gould, 1988), la aproximación tridimensional desarrollada por Meyer y Allen (1991; Allen y Meyer, 1990), no sólo es la que más investigación ha generado y mayor soporte ha recibido (por ejemplo: Allen y Meller, 1996; Dunham *et al.*, 1994; Hackett *et al.*, 1994; Meyer y Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2002), sino que también es la más ampliamente aceptada en nuestros días (Bergman, 2006; Herrbach, 2006). Por todo ello, vamos a tomar como referencia en este trabajo, a esta clasificación⁷.

El modelo tridimensional de Meyer y Allen distingue entre compromiso afectivo ("*affective commitment*"), continuo ("*continuance commitment*") y normativo ("*normative commitment*"). Estos autores han sido consistentemente claros en que son tres dimensiones distintas y que tienen diferentes causas y consecuencias. Consideran al *compromiso afectivo*⁸ como la unión emocional que los empleados sienten hacia la organización, caracterizada por su identificación e implicación con la organización así como también por el deseo de permanecer en ella. Esta concepción de compromiso, supone una aceptación e interiorización de las metas y valores organizativos y, enfatiza los sentimientos que una

argumentaron la importancia del compromiso para facilitar un mayor entendimiento del comportamiento de los empleados en el lugar de trabajo.

⁶ Este año, Meyer y Allen argumentaban que la falta de consenso en la definición de compromiso contribuía a su tratamiento como un constructo multidimensional.

⁷ Sería injusto no mencionar la importancia que tuvo en sus días el modelo de O'Reilly y Chatman (1986) basado en la asunción de que el compromiso representa una actitud hacia la organización y en que hay varios mecanismos a través de los cuales se pueden desarrollar las actitudes. Concretamente distinguían tres dimensiones llamadas: conformidad ("*compliance*"), identificación ("*identification*") e interiorización ("*internalization*"). Se puede decir que estos dos modelos han sido los que más investigación han generado.

⁸ Obsérvese que otros autores – Jaros *et al.*, 1993- utilizan el mismo nombre para una de sus dimensiones. Se debe estudiar con cuidado la descripción de la dimensión pues aunque los nombres coincidan no tienen porqué indicar lo mismo. De hecho, en este caso, mientras Jaros *et al.* pretendían enfatizar el estado afectivo del sujeto y sólo se midiera en base a eso; Meyer y Allen consideran que esta dimensión no sólo tiene un componente afectivo importante sino también cognitivo.

persona tiene hacia su organización. Los empleados que posean este tipo de compromiso están inclinados a trabajar para el beneficio de la organización (Johnson y Chang, 2006). De hecho, el compromiso afectivo es la dimensión que mayor atención ha recibido (Mathieu y Zajac; 1990; Meyer y Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2002). El *compromiso continuo* deriva de los costes que los empleados asocian a la decisión de “abandonar la organización” (por ejemplo: pocas alternativas de empleo, pérdida de ciertos beneficios...). Si bien podríamos caracterizar al compromiso afectivo como *intrínseco* –se atribuye a factores intrínsecos del empleado y al fuerte deseo personal de permanecer en la organización-, al continuo lo calificaríamos de *extrínseco* pues la gente permanece comprometida porque le supone ciertos beneficios a los que no está dispuesta a sacrificar. Algunos autores (véase: McGee y Ford, 1987; Somers, 1995) sugieren que el compromiso continuo debe estar subdividido en dos dimensiones: “sacrificio personal” asociado a dejar el trabajo y “oportunidades limitadas” para encontrar otros empleos. Por último, el *compromiso normativo* hace referencia al sentimiento de obligación de los empleados a permanecer en la organización⁹. Según McDonald y Makin (2000) este compromiso está influenciado por las normas sociales que indican hasta qué punto la gente se debe comprometer con la organización. En resumen, son tres maneras diferentes de estar unido a una organización. Se podría decir que las personas permanecen comprometidas con la organización porque quieren (*afectivo*), porque lo necesitan (*continuo*) o porque sienten que deben hacerlo (*normativo*).

Los mismos autores que definieron esta tridimensionalidad, argumentaron que una de las razones más importantes para distinguir entre las tres conceptualizaciones es que cada una de ellas tiene diferentes implicaciones para el comportamiento. En 2002, Meyer *et al.* lo corroboraron: el compromiso afectivo tiene una fuerte y positiva correlación con deseables comportamientos en el lugar de trabajo (bajo absentismo, desempeño, comportamientos de ciudadanía...); el compromiso normativo tiene una relación más débil con estos comportamientos y, por último, el compromiso continuo no tiene relación con esos comportamientos¹⁰. No obstante, cuando se estudian de forma simultánea las tres dimensiones aparecen diferentes resultados (Bergman, 2006). Por ejemplo: a pesar de que el compromiso normativo se correlaciona de forma habitual con la rotación, no siempre le influye cuando no se tienen presente el compromiso afectivo y el continuo (Chen y Francesco, 2003; Herscovitch y Meyer, 2002; Vandenbergue *et al.*, 2001).

Es importante señalar que, a pesar de la popularidad y soporte al trabajo de Meyer y Allen, aún quedan algunas preguntas por resolver sobre su teoría sobretodo en cuanto a la relación que se da entre sus componentes¹¹. En palabras de Bergman (2006; p. 659): “sin entender las relaciones existentes entre los componentes del compromiso organizativo es difícil desarrollar y refinar la teoría”

⁹ Cabe decir que la definición del *compromiso normativo* ha cambiado desde sus comienzos (Allen, 2003). Originariamente estaba basado en el trabajo de Weiner (1982) sobre las normas de lealtad en las organizaciones. Posteriormente se volvió una obligación de permanencia sin referencia específica a presiones sociales de lealtad (Allen y Meyer, 1996; Meyer *et al.*, 1993). Recientemente, la obligación sutilmente ha cambiado aludiendo a la reciprocidad de beneficio (Meyer *et al.*, 2002)... Bergman (2006) concluye que a través de todas esas definiciones la esencia de este tipo de compromiso es el sentido de obligación de los empleados.

¹⁰ Teóricamente el compromiso continuo debería estar relacionado con la rotación o intenciones de abandonar el trabajo pero no con comportamientos más allá de los requeridos para mantener la pertenencia (Meyer y Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2002).

¹¹ Uno de los temas más atacados es la falta de discriminabilidad entre el compromiso afectivo y el normativo (Ko *et al.*, 1997). La alta correlación entre estas dos dimensiones pone en duda su diferenciación. Si resultara que no son diferentes, la utilidad de mantener esas dos dimensiones dentro del mismo modelo, no está clara.

4. EL COMPROMISO ORGANIZATIVO Y SUS CONSECUENCIAS

En los párrafos precedentes hemos definido el comportamiento como una actitud de los empleados hacia su organización que influye sobre su comportamiento en el lugar de trabajo. De esa influencia se derivan una serie de consecuencias, que según la literatura son: el desempeño, la rotación, el absentismo y el comportamiento de ciudadanía. Como hemos apuntado en la introducción, en este trabajo hemos querido profundizar –aún a nivel teórico- en las dos más estudiadas y controvertidas: el desempeño y la rotación.

Tal y como se ha dicho anteriormente, el compromiso organizativo comenzó a ser ampliamente estudiado por considerarlo un potente indicador de la **rotación de empleados**. Numerosos estudios empíricos confirman su importancia en el proceso de rotación de los empleados (Lin y Ma, 2004; Susskind *et al.*, 2000; Tett y Meyer, 1993; Van Breukelen *et al.*, 2004). Sin duda, la teoría indica una fuerte y negativa relación entre compromiso y rotación de empleados (Clegg, 1983; Cotton y Tuttle, 1986; Chin *et al.*, 2005) pero además, apunta que la relación existente entre estas dos variables es más fuerte que la existente entre compromiso y desempeño (Mathieu y Zajac, 1990; Meyer *et al.*, 2002).

Por otro lado, encontramos muchos estudios (Baugh y Roberts; 1994; Benkoff, 1997; Mowday *et al.*, 1974; Putti *et al.*, 1990; Ward y Davis, 1995) que sustentan la existencia de relación entre compromiso y **rendimiento (o desempeño)** del trabajador, habiéndose demostrado (Kalleberg y Marsden, 1995; Leong *et al.*, 2004; Mathieu y Zajac, 1990) la debilidad de dicha correlación. Porter *et al.*, (2005) argumentan lo lógico de esta débil relación pues razones contextuales (imposibilidad de acceso a ciertos recursos...) así como también personales (habilidades y capacidades de la persona...) pueden restringir el rendimiento del empleado y hacer que la actitud de compromiso no se traduzca en un alto desempeño.

5. COMPROMISO SÍ, PERO, ¿CON QUÉ?

Mientras algunos autores contemporáneos han defendido la importancia del concepto de compromiso organizativo para las organizaciones y por ende, la importancia de su estudio (Benkhoff, 1997; Nadler, 1997; Tushman y O'Reilly, 1997; Limerick *et al.*, 1998;); otros investigadores (Capelli, 1999; Morrow y McElroy, 2001) se plantean si es interesante su estudio teniendo en cuenta las tendencias actuales del mercado de trabajo (procesos de downsizing y outsourcing, inestabilidad laboral ...).

En 1999, Capelli argumentaba que la mayor parte de las empresas contemporáneas aún necesitaban alguna forma de compromiso por parte de los empleados para conseguir las metas organizativas. Observó que muchas organizaciones intentaban redirigir el compromiso del empleado desde la empresa como un todo, hacia aspectos específicos de esta, como por ejemplo: el equipo de trabajo. En este sentido, Gallaguer y McLean Parks (2001) argumentan que la literatura del compromiso organizativo está repleta de recomendaciones para ensalzar el compromiso laboral aunque ancladas en la concepción tradicional de

las relaciones laborales. Estos autores, abogan por reconocer la importancia y las diferencias entre las diversas formas de compromiso (concretamente, con el empleo, la carrera profesional, el trabajo y la organización) en el entorno laboral actual ya que, algunas de estas formas de compromiso pueden no ser aplicables a *empleados contingentes*¹². ¿Se le puede pedir a un empleado contratado a tiempo parcial o contratado de forma temporal que se comprometa con la organización cuando la organización no se compromete con ellos? Naturalmente que no. Pero, en cambio, si se puede esperar que esté comprometido con su trabajo o bien, con su equipo de trabajo y la organización se beneficie de ello.

6. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En una época como la actual de renovado interés por los constructos del *comportamiento organizacional* y después de lo planteado en este artículo, es difícil no considerar interesante y complejo, el estudio del compromiso de los empleados.

Hemos calificado la investigación del compromiso organizativo de interesante, debido en gran parte a las consecuencias de su influencia sobre el comportamiento de las personas (desempeño, rotación, absentismo...). La revisión de la literatura muestra una fuerte y negativa relación entre el compromiso y la rotación de empleados así como también, una débil correlación entre compromiso y desempeño de los trabajadores. En cuanto a esta débil relación se ha justificado alegando razones contextuales y personales que pueden hacer que la actitud de una persona no se traduzca en un alto rendimiento. Respecto a la fuerte y negativa correlación existente entre compromiso y rotación, cabría analizar el papel que juega, en ella, la satisfacción laboral ya que, en general los estudios indican que la intención de dejar la organización está negativamente relacionada con esas dos actitudes. A modo de ejemplo: Davy et al. (1991) y Williams y Hazer (1986) identificaron al compromiso como un mediador entre la satisfacción y las intenciones de rotar. Del mismo modo, Iverson y Deery (1997) relacionan al compromiso organizativo con la rotación de los empleados, estando la satisfacción mediando en ese efecto. Pero, ¿cómo se interrelacionan esas dos actitudes? Esta es una de las líneas de investigación que tenemos abierta – concretamente, corresponde a una parte de la tesis de la Prof. Eva Gallardo- y que recomendamos al lector que tenga presente.

Del mismo modo, hemos calificado de complejo el estudio del compromiso porque no sólo se trata de un constructo tridimensional¹³ – compromiso afectivo, continuo y normativo-, sino que también, puede adoptar diversas formas¹⁴ y puede estar causado por diversos motivos¹⁵. La variedad de formas que puede

¹² Exactamente, los autores utilizan el término *contingent employees* para hacer referencia a los empleados temporales y de contratos independientes; en definitiva todos aquellos que no son los típicos empleados a tiempo completo.

¹³ Además, es un concepto que debe ser tratado como multidimensional ya que cada dimensión tiene diferentes implicaciones sobre el comportamiento de las personas.

¹⁴ Morrow (1983) y Reichers (1985) argumentaron la importancia de claridad con respecto a la forma de compromiso estudiado. La tesis central del artículo de Reichers, era demostrar que el compromiso organizativo puede ser entendido como un conjunto de compromisos hacia diferentes grupos que componen la organización. Este autor definió el concepto de “*foci of commitment*” como los individuos y grupos a los que un empleado está adherido. Según Becker (1992) se podría distinguir entre: compromiso hacia la organización, hacia la dirección, hacia el superior inmediato y compromiso hacia el grupo de trabajo. Estos cuatro factores en conjunto formarían el compromiso organizativo. En 1993, Morrow definió cinco formas universales de compromiso en el trabajo: compromiso afectivo, compromiso continuado hacia la organización, aprobación al trabajo ético, compromiso en la carrera profesional e implicación en el trabajo. Varios investigadores (Cohen, 1999; Mueller *et al.*, 1992; Randall y Cote, 1991) han

adoptar así como el estudio por separado de sus diferentes dimensiones cobra importancia en la actualidad debido a las características del entorno laboral. El título del quinto epígrafe sintetiza muy bien, a nuestro entender, el mensaje que queremos transmitir: *compromiso sí -estudiémoslo y tengámoslo presente- pero, ¿con qué?* ¿Sería lógico estudiar el compromiso hacia la organización de un empleado temporal o sin estabilidad laboral? Pues no, pero sí que podría considerarse su compromiso hacia su carrera profesional, y por tanto, su trabajo o, incluso, equipo de trabajo. Ciertamente es que cada día que pasa el compromiso hacia el trabajo está cobrando más importancia. En otras palabras, a una empresa que, por ejemplo tenga una gran parte de plantilla temporal o con vinculación contractual externa, le interesará saber cómo puede comprometer a las personas con su trabajo para que el rendimiento de la organización sea mejor. Mejorando su actitud hacia su ámbito directo de influencia y sobre el que tienen un cierto feedback se puede lograr mejorar a nivel global. De hecho, hay autores (Ostroff, 1992) que argumentan que la baja correlación demostrada entre las actitudes y el desempeño puede ser debida en gran parte a un enfoque erróneo de estudio: no se debe medir de forma individual sino a un nivel organizativo. Sin duda, analizar las consecuencias del comportamiento individual sobre el global de la organización, sería otra línea de investigación interesante a continuar pues hay aún poco escrito hasta el momento.

Sin duda el estudio del compromiso organizativo sigue siendo un atractivo tópico para los investigadores y reconocer la importancia de su estudio puede convertirse en una cuestión de ventaja competitiva¹⁶.

defendido la necesidad de estudiar no sólo la relación entre las diversas formas de compromiso sino también su relación con el comportamiento.

¹⁵ O'Reilly y Chatman (1986) consideraban como bases de compromiso los motivos que suscitan la adhesión. Becker (1992) demostró que distinguir entre objetivos y bases de compromiso individuales, ayuda a explicar la varianza en variables dependientes clave para explicar el compromiso organizativo.

¹⁶ El año pasado, Porter et al., argumentaban que un alto compromiso por parte de los empleados puede ser una fuente de ventaja competitiva para la organización y en 1998, Pfeffer, argumentaba que las organizaciones necesitan implementar prácticas laborales de compromiso, además de ofrecer estabilidad laboral, para lograr una ventaja competitiva duradera y provechosa.

7. BIBLIOGRAFÍA

Ajzen, I. (1996): *The directive influence of attitudes on behavior*. En M. Gollwitzer y J.A. Bargh (Eds.), *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior*, pp. 385-403, Nueva York, Guilford.

Ajzen, I. (2001): "Nature and Operation of Attitudes", *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, pp. 27-58.

Allen, N.J. (2003): "Examining organizational commitment in China", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 62, pp. 511-515.

Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1990): "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, No. 1, pp. 1-18.

Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1996): "Affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 49, pp. 252-276.

Angle, H.L. y Lawson, M.B. (1993): "Changes in affective and continuance commitment in times of relocation", *Journal of Business Research*, Vol. 26, pp. 3-15.

Angle, H. y Perry, J. (1981): "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, pp. 1-14.

Angle, H. y Perry, J. (1983): "Organizational commitment: individual and organizational influence", *Work and Occupations*, mayo, pp. 123-146.

Bateman, T.S. y Strasser, S. (1984): "A longitudinal analysis of the antecedent of organizational commitment", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, pp.95-112.

Baugh, S.G. y Roberts, R.M. (1994): "Professional and organizational commitment among engineers: conflicting or complementary?", *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 41, No. 2, pp. 108-114.

Becker, H.S. (1960): "Notes on the concept of commitment", *American Journal of Sociology*, Vol. 66, pp. 32-42.

Becker, T.E. (1992): "Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making?", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 1, pp. 232-244.

Becker, T.E. y Billings, R.S. (1993): "Profiles of commitment: An empirical test", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 14, pp. 177-190.

Becker, T.E. y Kernan, M. (2003): "Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance", *Human Performance*, Vol. 16, pp. 327-348.

Becker, T.E.; Billings, R.S.; Eveleth, D.M. y Gilbert, N.L. (1996): "Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No.2, pp. 464-482.

- Benkhoff, B. (1997): "Ignoring commitment is costly: new approaches established the missing link between commitment and performance", *Human Relations*, Vol. 50, No. 6, pp. 701-726.
- Bergman, M.E. (2006): "The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, No. 5, pp. 645-663.
- Bishop, J.W. y Scott, K.D. (2000): "An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, pp. 439-450.
- Blau, G.J. y K.R. Boal (1987): "Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism", *Academy of Management Review*, abril, p. 290
- Blau, G.; Paul, A. y St.John, N. (1993): "On developing a general index of work commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 42, pp. 298-314.
- Brief, A.P. y Weiss, H.M. (2002): "Organizational behavior: affect in the workplace", *Review of Psychology*, Vol. 53, pp. 279-307.
- Carson, K.D. y Bedeian, A.G. (1994): "Career commitment: construction of a measure and examination of its psychometric properties", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 44, pp. 237-262.
- Chen, Z.X. y Francesco, A.M. (2003): "The relationship between the three components of commitment and employee performance in China", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 62, pp. 490-510.
- Cohen, A. (1999): "Relationships among five forms of commitment: an empirical assessment", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, No. 3, pp. 285-308.
- Cohen, A. (2003): *Multiple commitments at work: An integrative approach*, Hillsdale (NJ), Lawrence Erlbaum.
- Cohen, A. y Kirschmeyer, C. (1995): "A multidimensional approach to the relation between organizational commitment and non-work participation", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 46, pp. 189-202.
- DeShon, R.P. y Landis, R.S. (1997): "The dimensionality of the Hollenbeck, Williams and Klein (1989) measure of goal commitment on complex tasks", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 70, pp. 105-116.
- Dunham, R.B.; Grube, J.A. and Castaneda, M.B. (1994): "Organizational commitment: the utility of an integrative definition", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 3, pp. 370-380.
- Etzioni, A. (1961): *A comparative analysis of complex organizations*, Nueva York, Free Press.
- Festinger, L. (1957): *A theory of cognitive dissonance*, Stanford (California), Stanford University Press.
- Friedman, L. y Harvey, R.J. (1986): "Factors of union commitment: the case for a lower dimensionally", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 371-376.
- Fullagar, C.J.; Gallaguer, D.G.; Clark, P.F. y Carroll, A.E. (2004): "Union commitment and participation: a ten-year longitudinal study", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, pp. 730-737.

- George, J.M. (1992): "The role of personality in organizational life: issues and evidence", *Journal of Management*, Vol. 18, pp. 185-210.
- Gouldner, H.P. (1960): "Dimensions of organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 4, pp. 468-490.
- Hackett, R.D.; Bycio, P. y Hausdorf, P.A. (1994): "Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, pp. 15-23.
- Harrison, D.A.; Newman, D.A. y Roth, P.L. (2006): "How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioural outcomes and time sequences", *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 2, pp. 305-325.
- Hellriegel, D. y Slocum, J.W.Jr. (2004): *Comportamiento organizacional*, 10ª ed., México, Thomson.
- Herrbach, O. (2006): "A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, No. 5, pp. 629-643.
- Herscovitch, L. y Meyer, J.P. (2002): "Commitment to organizational change: extension of a three-component model", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, pp. 474-487.
- Hom, W.; Katerberg, R. y Hulin, C.L. (1979): "Comparative examination of three approaches to the prediction of turnover", *Journal of Applied Psychology*, junio, pp. 280-290.
- Hunt, S.D. y Morgan, R.M. (1994): "Organizational commitment: one of many commitments or key mediating construct?", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp. 1568-1587.
- Jaros, S.J.; Jermier, J.M.; Koehler, J.W. and Sincich, T. (1993): "Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 5, pp. 951-995.
- Johnson, R.E. y Chang, C.H. (2006): "'I' is to continuance as 'we' is to affective: the relevance of the self-concept for organizational commitment", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, No. 5, pp. 549-570.
- Kalleberg, A.L. y Marsden, P.V. (1995): "Organizational commitment and job performance in the US labor force", *Research in the Sociology of Work*, Vol. 5, pp. 235-257.
- Kanter, R.M. (1968): "Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities", *American Sociological Review*, Vol. 33, pp. 499-517.
- Kiesler, C.A. (1971): *The psychology commitment: Experiments linking behavior to belief*, San Francisco (CA), Academic Press.
- Klein, H.J.; Wesson, M.J.; Hollenbeck, J.R.; Wright, P.M. y DeShon, R.P. (2001): "The assessment of goal commitment: a measurement model meta-analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 85, pp. 32-55.

- Kornhauser, A. (1944): "Psychological studies of employee attitudes", *Journal of Consulting Psychology*, Vol. 8, pp. 127-143.
- Kraus, S.J. (1995): "Attitudes and the prediction of behavior: A meta-analysis of the empirical literature", *Personality and Social Psychology Bulletin*, enero, pp. 58-75.
- Lee, K.S. y Gao, T. (2005): "Studying organizational commitment with the OCQ in the Korean retail context: Its dimensionality and relationships with satisfaction and work outcomes", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 15, No. 4, pp. 375-399.
- Lin, C.P. and Ma, H.C. (2004): "Career commitment as a moderator of the relationship among procedural justice, perceived organizational support, organizational commitment, and turnover intentions", *Asia Pacific Management Review*, Vol. 9, No. 3, pp. 519-538.
- Mathieu, J.E. y Zajac, D.M. (1990): "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, Vol. 108, No. 2, pp. 171-194.
- Mayer, R.C. y Schoorman, F.C. (1992): "Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No.3, pp. 671-684.
- McDonald, D.J. y Makin, P.J. (2000): "The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21, No. 2, pp. 84-91.
- McElroy, J.C. (2001): "Managing workplace commitment by putting people first", *Human Resource Management Review*, Vol. 11, pp. 327-335.
- McGee, G.W. y Ford, R.C. (1987): "Two (or more?) dimensions of organizational commitment: re-examination of the affective and continuance commitment scales", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, No. 4, pp. 638-642.
- Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1991): "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 1, pp. 61-89.
- Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1997): *Commitment in the workplace: Theory, research and application*, Newbury Park (CA), Sage.
- Meyer, J.P.; Allen, N.J. y Smith, C.A. (1993): "Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, pp. 538-551.
- Meyer, J.P.; Becker, T.E. and Vandenbergue, C. (2004): "Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 6, pp. 991-1007.
- Meyer, J.P. y Herscovitch, L. (2001): "Commitment in the workplace: Toward a general model", *Human Resource Management Review*, Vol. 11, pp.299-326.
- 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*, Vol. 61, pp. 20-52.

- Morrow, P.C. (1983): "Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment", *Academy of Management Review*, Vol. 8, pp. 486-500.
- Morrow, P.C. y McElroy, J.C. (1993): "Introduction: understanding and managing loyalty in a multi-commitment world", *Journal of Business Research*, Vol. 26, pp. 1-2.
- Mowday, R.T.; Porter, L. y Dubin, R. (1974): "Unit performance, situational factors and employee attitudes in spatially separated work units", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 11, pp. 231-248.
- Mowday, R.T.; Porter, L. and Steers, R.M. (1982): *Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, Nueva York, Academic Press.
- O'Reilly, C. y Chatman, J. (1986): "Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalisation on pro-social behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 3, pp. 492-499.
- Ostroff, C. (1992): "The relationship between satisfaction, attitudes and performance: An organizational level analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, No. 6, pp. 963-974.
- Pfeffer, J. (1995): "Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people", *Academy of Management Executive*, Vol. 9, pp. 55-72.
- Pfeffer, J. (1998): *The human equation*, Boston, Harvard Business School Press.
- Penley, L.E. y Gould, S. (1988): "Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 9, pp. 43-59.
- Petty, R.E.; Wegener, D.T. y Fabrigar, L.R. (1997): "Attitudes and attitude change", *Annual Review of Psychology*; Vol. 48, pp. 609-647.
- Pierce, J.L. y Dunham, R.B. (1987): "Organizational commitment: pre-employment propensity and initial work experiences", *Journal of Management*, primavera, pp. 163-178.
- Porter, L.W.; Steers, R.M. y Mowday, R.T. (2005): "Do employee attitudes towards organizations matter? The study of employee commitment to organizations". En, K.G. Smith y M.A. Hitt, *Great Minds in Management. The process of theory development*, pp. 171-189, Nueva York, Oxford University Press.
- Putti, J.M.; Aryee, S. y Phua, J. (1990): "Communication relationship satisfaction and organizational commitment", *Group & Organization Studies*, Vol. 15, No. 1, pp. 44-52.
- Randall, D.M. y Cote, J.A. (1991): "Interrelationships of work commitment constructs", *Work and Occupation*, Vol. 18, pp. 194-211.
- Reichers, A. (1985): "A review and re-conceptualization of organizational commitment", *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 3, pp. 465-476.
- Robbins, S.P. (2004): *Comportamiento Organizacional*, 10ª ed., México, Prentice-Hall.
- Rousseau, D.M. (1997): "Organizational behaviour in the New Organizational Era", *Annual Review of Psychology*, Vol. 48, pp. 515-546.

- Rusbult, C. E. y Farrell, D. (1983): "A longitudinal test of the investment model: the impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, pp. 429-438.
- Scholarios, D. y Marks, A. (2004): "Work-life balance and the software worker", *Human Resource Management Journal*, Vol. 14, No. 2, pp. 54-74.
- Shore, L.M. y Wayne, S.J. (1993): "Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 5, pp. 774-780.
- Siders, M.A.; George, G. y Dharwadkar, R. (2001): "The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, pp. 580-590.
- Somers, M. (1995): "Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and indirect effects", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, pp. 49-58.
- Spector, P.E. (1997): *Job satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*, Thousand Oaks (CA), Sage.
- Susskind, A.M.; Borchgrevink, C.P.; Kacmar, K.M. y Brymer, R.A. (2000): "Customer service employees' behavioral intentions and attitudes an examination of construct validity and a path model", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 19, No. 1, pp. 53-77.
- Testa, M.R. (2001): "Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment", *The Journal of Psychology*, Vol. 135, No. 2, pp. 226-236.
- Tett, R.P. y Meyer, J.P. (1993): "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings", *Personnel Psychology*, Vol. 46, No. 2, pp. 259-291.
- Tubbs, M.E. (1993): "Commitment as a moderator of the goal-performance relation: a case for clearer construct definition", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, pp. 86-97.
- Van Breukelen, W.; Van der Vlist, R. y Steensma, H. (2004): "Voluntary employee turnover combining variables from the traditional turnover literature with the theory of planned behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, No. 7, pp. 893-914.
- Vandenbergue, C.; Stinglhamber, F.; Bentein, K. y Delhaise, T. (2001): "An examination of the cross-cultural validity of a multidimensional model of commitment in Europe", *Journal of Cross cultural psychology*, Vol. 32, pp. 322-347.
- Ward, E.A. y Davis, E. (1995): "The effect of benefit satisfaction on organization commitment", *Compensation & Benefits Management*, Vol. 11, No. 3, pp. 35-40.
- Weiss, H.M. y Cropanzano, R. (1996): "An affective events approach to job satisfaction", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 18, pp. 1-74.

Wicker, A.V. (1969): "Attitude versus Action: The relationship of verbal and overt behavioural responses to attitude objects", *Journal of Social Issues*, otoño, pp. 41-78.

Wright, T.A. (2005): "The role of 'happiness' in organizational research: past, present and future directions", *Research in Occupational Stress and Well-being*, Vol. 4, pp. 225-268.