

# Impacto de las buenas prácticas de formación en el desarrollo del compromiso con la organización

IMPACT OF THE GOOD PRACTICES OF TRAINING IN THE DEVELOPMENT OF A COMMITMENT WITH THE ORGANIZATION

Merlin Patricia Grueso Hinostraza

## RESUMEN

Identificar el poder predictivo que tiene la implementación de una buena práctica de formación desde la perspectiva de género en el desarrollo del compromiso con la organización, es el objetivo del presente estudio. Se administró una encuesta a 425 empleados la cual constaba de una escala que medía la implementación de una buena práctica de formación y desarrollo (Grueso, 2005) y una escala para medir el compromiso con la organización (Meyer y Allen, 1993). Con base en los resultados del estudio se concluyó que la implementación de una buena práctica de formación desde la perspectiva de género, al incorporar un componente de justicia y permitir la satisfacción de necesidades del empleado, promueve el desarrollo de la vinculación afectiva del empleado hacia la organización; de la misma manera, el empleado, al recibir formación con un propósito de desarrollo, genera una mayor necesidad de permanecer en la organización por la percepción de escasa transferibilidad de las habilidades desarrolladas y por la inversión de tiempo realizado en dicho proceso. Finalmente, el empleado al percibir que la organización realiza inversiones en él mediante el desarrollo de procesos de formación, se siente en deuda con la organización y desarrolla una vinculación moral con la misma.

## ABSTRACT

Identify the predictive power that the implementation of a good practice for training has from the gender perspective in the development of the commitment with the organization, is the objective of this study. A survey was administered to 425 employees which consisted of a scale that measured the implementation of a good practice for training and development (Grueso, 2005) and a scale to measure the commitment to the organization (Meyer & Allen, 1993). Based on the results of the study we concluded that the implementation of a good practice for training from the perspective of gender, incorporating an element of justice and allowing satisfaction of the needs of the employee. Promotes the development of the bonding of the employee to the organization; In the same way, the employee, upon receiving training with a purpose of development, generates a greater need to stay in the organization by the perception of a limited transferability of developed skills And the investment of time made in the process. Finally, the employee to perceive that the organization invests in him by developing training processes, feel indebted to the organization and develops a moral link with it.

\* Psicóloga, de la Pontificia Universidad Javeriana; Doctorado en Psicología Social. Antropología De las Organizaciones, de la Universidad de Salamanca, Salamanca (España), 2007.

Actualmente Directora del Centro Integrado para el desarrollo de la investigación CIDI, Coordinadora (e) de Postgrados, y Coordinadora Programa de Psicología de la Universidad Pontificia Bolivariana de Palmira, Colombia.

Correo Electrónico: merlin.grueso@upb.edu.co

Artículo Tipo 1: de Investigación Científica y Tecnológica. Según Clasificación Colciencias.

Fecha de Recepción: 1 de julio de 2007 Fecha de Aprobación: 19 de diciembre de 2007

**Palabras Claves:** Formación y desarrollo de personal y Compromiso con la organización.

**Keywords:** Personal Training and development and Commitment to the organization.

## INTRODUCCIÓN

La sociedad moderna atraviesa por una serie de cambios tecnológicos, demográficos, culturales, legales y sociales que permean las realidades del ser humano, incluido el trabajo. En atención a estos cambios, las organizaciones y su fuerza laboral, deben adquirir nuevos conocimientos, habilidades y destrezas que les permitan adaptarse (Peiró et al, 1996).

La tradición en el estudio de las organizaciones ha demostrado que la implementación de acciones de formación y desarrollo de personal, se constituyen en garantes de la productividad y la efectividad (Muchinsky, 2001), así como han demostrado tener efectos en variables psicosociales como el desarrollo del compromiso hacia la organización (Edgar & Geare, 2005; Paul & Anantaraman, 2005).

Pese a que existe un cuerpo de investigación en el que se establece la relación entre la implementación de acciones de formación y el compromiso con la organización, no tenemos informe de estudios en los que se haya considerado el efecto derivado de la implementación de acciones de formación que sean equitativas hacia el hombre la mujer sobre el desarrollo del compromiso con la organización, por tanto, identificar la relación que existe entre la ejecución de "buenas prácticas de formación desde la perspectiva de género" y el compromiso con la organización es el objetivo central de la presente investigación.

## I. PRÁCTICAS DE FORMACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO DEL COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN

### 1.1. FORMACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

El concepto de formación y desarrollo de personal se entiende como una aproximación global a los procesos de aprendizaje, que se dan a lo largo de la vida laboral de las personas en las organizaciones, por lo tanto, centraremos nuestra atención en dos conceptos fundamentales y complementarios: orientación y formación y desarrollo de personal

El proceso de orientación organizacional potencia la integración y desarrollo de habilidades del nuevo empleado (Setoon & Adkins, 1997). Además de actuar como un mecanismo que promueve el desarrollo de ciertas actitudes, el proceso de orientación facilita el ajuste de la fuerza laboral tanto al grupo de trabajo como a la cultura organizacional.

De su parte, el proceso de formación y desarrollo del personal se entiende como el proceso mediante el cual, los empleados de una organización, adquieren las habilidades, actitudes o destrezas necesarias para desarrollar tareas actuales y asignaciones futuras en la organización (Peiró, 1990).

Es evidente que los procesos de formación y desarrollo de personal se constituyen en una herramienta clave para el alcance de una ventaja competitiva (Muchinsky, 2001). Desde el punto de vista objetivo y formal, se espera que los procesos de formación y desarrollo de personal se orienten hacia aquellos empleados que, posterior al análisis de las necesidades en el nivel organizacional, del puesto de trabajo y personal, necesitan adquirir las competencias necesarias para alcanzar los estándares de desempeño actuales y futuros. La evidencia sin embargo muestra que existen diferencias en el acceso a los programas de formación y desarrollo por nivel jerárquico (Holden, 1999), por el tipo de contrato (Holden, 1999) y por razones de género (Barron, Black & Lowenstein 1993; OIT, 1983).

Sobre este particular, existe evidencia que la mujer, tiene menor acceso a los procesos de formación y desarrollo comparada con el hombre; de acuerdo con la OIT (1983), muchas organizaciones tanto públicas como privadas se resisten a ofrecer capacitación a las mujeres porque los consideran onerosos.

Así mismo, Barron y colaboradores (1993) condujeron un estudio en el que identificaron que las mujeres que componían la muestra del estudio, habían recibido en promedio 14 semanas de formación, a diferencia de los hombres, quienes habían sido sujetos de procesos de formación durante 28 semanas.

Similares resultados obtuvo Wong (1997) en el estudio desarrollado con una muestra de empresas en Hong Kong, en el que se puso de manifiesto que la mujer es discriminada en los procesos de formación de personal. Su investigación evidencia que las mujeres recibían medio día de formación para el desarrollo del trabajo, decisión fundamentada en el hecho que, debido al nivel jerárquico al cual pertenecían, la tasa de rotación era muy alta, mostraban escaso compromiso frente al trabajo y tenían pocas posibilidades de vinculación a largo plazo; en consecuencia, era poco rentable invertir grandes sumas de dinero en este grupo de empleados.

Miller y Mulvey (1994) como resultado de su investigación con una muestra de sujetos en Australia, reportaron que los hombres recibían mayor entrenamiento por parte de la organización que las mujeres, quienes en general debían cubrir los costos derivados de los procesos de formación y desarrollo. El estudio realizado por Tharenou, Latimer y Conroy (1994) también confirma la existencia de diferencias significativas en el acceso a los procesos de formación entre el hombre y la mujer. Con base en los resultados de la investigación, se concluyó que en las empresas del estudio localizadas en Australia, los hombres tenían mayor acceso a procesos de entrenamiento y desarrollo formal en comparación con las mujeres.

Estos hallazgos han sido explicados desde diferentes ángulos. Uno de los principales precursores para que se mantenga el trato diferencial entre el hombre y la mujer en relación con el acceso a los programas de formación, es la existencia de sesgos en las decisiones de personal. Se ha demostrado por ejemplo que la informalidad en los procesos de gestión de los recursos humanos, es un aspecto que tiene efectos significativos para que la mujer sea discriminada en las organizaciones (Collinson, Knights & Collinson, 1990). De la misma manera, el Instituto de la Mujer en la *Guía práctica para diagnosticar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las empresas* (1997) señala que la escasa difusión sobre acciones de capacitación, la oferta de capacitación en jornadas que exceden el horario de trabajo y la ausencia de criterios para determinar las necesidades de capacitación, son aspectos que se encuentran ligados a la discriminación de la mujer en las acciones de formación, de allí que se proponga la

implementación de procesos, procedimientos mecanismos que faciliten el acceso en condiciones de equidad para el hombre y la mujer. En el contexto de la presente investigación, tales medidas han sido denominadas “buenas prácticas de formación y desarrollo desde la perspectiva de género”.

## 1.2. EL COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN

El compromiso con la organización es un tópico que en las últimas décadas ha recibido especial atención, por ser considerado un claro garante de resultados de gran relevancia para la organización en términos de productividad y actitudes de los empleados (Antón & González, 2000).

Meyer y Allen (1991), definen el compromiso organizacional como “*un estado psicológico que caracteriza la relación del empleado con la organización, el cual tiene implicaciones para la decisión de continuar siendo parte de la misma*” (p. 67). Partiendo de esta precisión conceptual, Meyer y Allen (op. cit.) plantean que el compromiso con la organización consta de tres componentes: afectivo, continuo y normativo y señalan además que a cada componente le subyace un estado psicológico claramente diferenciado: deseo, necesidad y obligación de permanecer en la organización.

Meyer y Allen (op. cit) definen el compromiso afectivo como “*la vinculación emocional del empleado, la identificación con y la participación en la organización*” (p. 67); de esta manera, estos autores plantean que los empleados permanecen en la organización fundamentalmente porque desean hacerlo.

De su parte, Meyer y Allen (op. cit) definen el compromiso continuo como “*la valoración que hace el empleado de los costos asociados con el abandono de la organización*” (p. 67). Debido a que el empleado considera que ha realizado muchas inversiones y que existen bajas alternativas fuera de la organización, decide permanecer en ella; es decir, los empleados con un alto compromiso continuo deciden quedarse en la organización porque necesitan hacerlo (Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001).

Finalmente, mediante su modelo, Meyer y Allen (1997) defienden que el compromiso normativo

es "el sentimiento de obligación de permanecer en la organización" (p. 67). Estos autores consideran que dicho sentimiento puede ser producto de los procesos de socialización, internalización de normas, el tipo de contrato psicológico que se establece con la organización y la percepción que la organización ha realizado grandes inversiones en él.

### 1.3. FORMACIÓN DE PERSONAL Y COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN: EVIDENCIA EMPÍRICA

Meyer y Allen (1997) plantean que, la percepción de justicia organizacional, es un elemento determinante para que la unión afectiva del empleado hacia la organización se desarrolle. En función de lo anterior, se han conducido diversos estudios en los que se ha demostrado el poder predictivo de la práctica de formación en el desarrollo del compromiso afectivo (Edgar & Geare, 2005; Paul & Anantaraman, 2005).

Meyer y Allen (1991) plantean que la satisfacción de necesidades es un proceso psicológico que permite explicar el desarrollo del compromiso afectivo. En este sentido, Tannenbaum y colaboradores (1991) en el estudio realizado con el Comando de Entrenamiento Naval en los Estados Unidos, identificaron que el compromiso con la organización se encontraba positivamente asociado con la percepción de que el entrenamiento había satisfecho las necesidades y expectativas de los sujetos que habían sido entrenados.

La percepción de altas inversiones es uno de los componentes asociados al desarrollo del compromiso continuo (Meyer & Allen, 1997). Estos autores han defendido que los empleados pueden realizar inversiones en muchas formas, incluyendo por ejemplo, la adquisición de habilidades específicas para la organización con la que trabajan. Otro elemento determinante en el desarrollo del compromiso continuo es la percepción de bajas alternativas; los empleados que perciben tener gran cantidad de alternativas, desarrollan un menor compromiso continuo en comparación con los empleados que perciben tener bajas alternativas (Meyer & Allen, 1997).

No obstante lo anterior, el estudio de Meyer y Smith (2000) concluye que no se observa un poder de predicción de la práctica de formación en el desarrollo del compromiso continuo, aunque

señalaban que probablemente las experiencias de formación estuviesen relacionadas con el compromiso en la medida en que tales experiencias fuesen relevantes para el desarrollo de carrera del empleado dentro de la organización.

Con base en los planteamientos de Meyer y Allen (1991) se supone que el empleado desarrolla el compromiso normativo cuando percibe que la organización ha realizado inversiones en él y en consecuencia, se activa la norma de reciprocidad. Pese a lo anterior, los resultados obtenidos en el estudio de Meyer y Smith (2000) no se encuentran en consonancia con lo anterior, dado que no se obtuvo evidencia acerca del poder predictivo que tiene el proceso de formación en el desarrollo del compromiso normativo del empleado hacia la organización. Sin embargo, un estudio conducido por Bartlett (2001) lleva a concluir que los procesos de formación tenían un efecto significativo en el desarrollo del compromiso normativo.

## 2. OBJETIVO

Identificar el poder predictivo que tiene la implementación de una buena práctica de formación desde la perspectiva de género en el desarrollo del compromiso con la organización.

## 3. MÉTODO

### 3.1. PROCEDIMIENTO

Para analizar las propiedades psicométricas de las escalas se optó por realizar un análisis factorial confirmatorio con el método de estimación de Máxima Verosimilitud empleando el paquete estadístico Lisrel versión 8.5. De igual manera, se empleó el paquete estadístico SPSS versión 11.0 para calcular los coeficientes de fiabilidad de las escalas. Así mismo, empleamos un modelo de ecuaciones estructurales para valorar el ajuste de los datos al modelo hipotetizado de relaciones.

### 3.2. MUESTRA

En total, se administraron 425 cuestionarios en tres organizaciones. El número de empleados encuestados en la organización de salud fue de 16%, los empleados de la empresa de manufactura componían un 46% de la muestra y la representación de empleados de la empresa de televisión por cable

fue del 38%. Comparativamente, la participación mayoritaria corresponde a las empresas de manufactura y de servicios de televisión por cable; en su defecto, la empresa con menor participación de empleados fue la de servicios de salud de carácter internacional.

En relación con el género de los participantes, el 81% de los sujetos encuestados eran hombres y el 19% mujeres. En relación con la antigüedad en el empleo, el 48% llevaban vinculados con la organización un periodo de tiempo comprendido entre 0 y 3 años, un 16% de los sujetos encuestados tenían una antigüedad entre 3,1 y 6 años, un 17% de la muestra de sujetos tenían antigüedad en la empresa de 6,1 a 9 años y el 19% de los mismos se encontraba vinculado con la organización desde hacía más de 9 años.

### 3.3. INSTRUMENTO

Para realizar la recolección de los datos se empleó un cuestionario conformado por dos medias. La primera, analizaba la implementación de una buena práctica de formación y desarrollo desde la perspectiva de género. Esta escala valora las acciones que la organización lleva a cabo para contribuir en el desarrollo de las habilidades del personal, haciendo énfasis en la igualdad para el acceso a dichos procesos entre el hombre y la mujer. La escala de formación y desarrollo contaba con 15 ítems redactados en sentido positivo. Con base en la estructura factorial definida, se calculó el coeficiente alpha de Cronbach para la escala de Formación y Desarrollo de personal. Los resultados indican que la escala cuenta con un alto nivel de consistencia interna ( $\alpha=0,94$ ); tal como lo expresa Nunnally (1978), coeficientes superiores a 0,80 se consideran como adecuados.

La segunda medida empleada fue el cuestionario de Compromiso con la Organización de Meyer y Allen (1993). De acuerdo con el modelo de Meyer y Allen (op. cit) el compromiso con la organización se valoró mediante tres sub escalas:

**Compromiso Afectivo:** Se componía de ocho ítems; cuatro ítems redactados en sentido positivo y cuatro ítems redactados en sentido negativo. La escala empleaba un formato de respuesta tipo Likert y 5 anclajes de respuesta. El coeficiente de fiabilidad calculado para la escala fue de 0,69.

**Compromiso Continuo:** La escala de compromiso continuo se compone de 8 ítems, 6 de los cuales están redactados en sentido positivo y 2 en sentido negativo; a mayor puntuación, mayor compromiso continuo. La fiabilidad de la escala fue calculada mediante el coeficiente alpha de Cronbach y el valor obtenido ( $\alpha=0,56$ ) lleva a concluir que la fiabilidad es modesta (Nunnally, 1967).

**Compromiso Normativo:** Esta escala se compone de 8 ítems, 5 redactados en sentido positivo y 3 redactados en sentido negativo; a mayor puntuación, mayor compromiso normativo. El alpha de Cronbach ( $\alpha=0,47$ ) calculado lleva a concluir que la consistencia interna de la escala es menos que modesta (Nunnally, 1967).

### 3.4. HIPÓTESIS

La implementación de una buena práctica de recursos humanos desde la perspectiva de género tiene efectos en el desarrollo de los componentes afectivo, continuo y normativo del compromiso con la organización.

## 4. RESULTADOS

El  $X^2$  del modelo nulo fue de 1419 con 21 grados de libertad. En este modelo, el cociente  $X^2/gl$  (20) excede los valores comúnmente aceptados como adecuados. El  $X^2$  computado del modelo hipotetizado es alto ( $X^2=230$ ) en relación con los grados de libertad ( $gl=11$ ). El índice de bondad de ajuste ( $GFI=0,86$ ), de ajuste normalizado ( $NFI=0,84$ ) y de ajuste comparativo ( $CFI=0,84$ ) obtuvieron valores elevados aunque mejorables. Menor ajuste se observa con el índice de ajuste no normalizado ( $NNFI=0,70$ ), el índice parsimonioso de ajuste no normalizado ( $PNFI=0,4421$ ) y el valor medio de la varianza y covarianza residual ( $RMR=0,14$ ).

Los coeficientes estandarizados de correlación obtenidos mediante este modelo llevan a señalar que la implementación de una buena práctica de formación y desarrollo desde la perspectiva de género, tiene un alto poder de predicción en el desarrollo de los componentes afectivo ( $\alpha=0,16$ ,  $p<,001$ ), continuo ( $\alpha=0,12$ ,  $p<,01$ ) y normativo ( $\alpha=0,14$ ,  $p<,001$ ) del compromiso con la organización, tal como se ilustra en la Tabla 1.

**TABLA No. 1.**  
*Coefficientes de correlación entre “Buenas prácticas de formación desde la perspectiva de género y el compromiso con la organización.”*

VARIABLES	a	T
Compromiso afectivo	0,16	3,26****
Compromiso continuo	0,12	2,13**
Compromiso normativo	0,14	2,92****

Nota:  
 p<,0005 = \*\*\*\*\*, p<,001 = \*\*\*\*, p<,005 = \*\*\*,  
 p<,01\*\*Conclusiones  
 FUENTE: Elaboración Propia

Los resultados obtenidos llevan a concluir que la implementación de buenas prácticas de formación tiene un efecto significativo en el desarrollo de los componentes afectivo, continuo y normativo del compromiso con la organización.

Tal como había sido demostrado por Edgar y Geare (2005), la implementación de acciones de capacitación promueve el desarrollo de la unión afectiva del empleado hacia la organización. A la luz de los planteamientos de Meyer y Allen (1991), el empleado, al ver satisfechas sus necesidades desarrolla un mayor deseo de permanecer vinculado a la organización.

Contrario a estudios conducidos previamente (Meyer & Smith, 2000), los resultados obtenidos en la presente investigación llevan a concluir que la implementación de una buena práctica de formación y desarrollo desde la perspectiva de género, tiene un efecto significativo en el desarrollo del compromiso continuo. La percepción de escasa transferibilidad de las habilidades adquiridas y los costos asociados con el abandono de la organización son argumentos válidos para explicar el poder predictivo de la implementación de las buenas prácticas de formación y desarrollo desde la perspectiva de género en el desarrollo del compromiso continuo. Nuestra hipótesis de investigación defendía que los empleados, al recibir formación con un propósito de desarrollo, generarían un mayor sentido de necesidad de permanecer en ella, pues aquello que aprendiesen en ese contexto, probablemente sería poco aplicable en otro y además, por la inversión de tiempo realizado en dichos procesos, lo que supondría un coste para él si decidiese abandonar la organización. Estas presunciones obtuvieron soporte empírico en la presente investigación.

Basados en estudios previos (Bartlett, 2001) y en los supuestos teóricos de Meyer y Allen (1991), hipotetizabamos que el empleado, al percibir que la organización realiza inversiones mediante el desarrollo de procesos de formación, se sentiría con una mayor deuda hacia la organización. Estos supuestos recibieron comprobación empírica en la presente investigación, lo que nos lleva concluir que el empleado efectivamente cuando percibe que la organización ha realizado inversiones en tiempo, dinero y esfuerzo para potenciar su desarrollo personal y profesional, desarrolla un sentido de obligación moral de permanecer en la misma, es decir, incrementa su compromiso normativo hacia la organización.

### 5. RECOMENDACIONES

Validar la existencia de relaciones entre la implementación de buenas prácticas de recursos humanos desde la perspectiva de género resulta una aportación representativa en el marco de los estudios organizacionales. Más representativo aún es el hecho que los resultados obtenidos se comportaron de manera significativamente diferente comparados con los hallazgos realizados por otros investigadores.

Pese a que los resultados del presente estudio son consonantes con los supuestos teóricos de Meyer y Allen (1997), la evidencia empírica hasta ahora obtenida no había sido consistente. Y si bien estos resultados son valorables desde el punto de vista investigativo, es necesario destacar ciertas limitaciones que plantea el estudio. Por ejemplo, los coeficientes de fiabilidad de las escalas del compromiso son significativamente inferiores en comparación con los coeficientes de fiabilidad calculados en estudios conducidos en España (Antón y González, 2000) y Canadá (Meyer et al. 2002).

De la misma manera, la composición de la muestra poblacional puede ser mejorada, dado que el porcentaje de sujetos de mayor representatividad son los hombres; por lo tanto, desarrollar un estudio en el que la composición por sexo sea más equiparable se constituye en una nueva propuesta de investigación.

Analizar el poder predictivo de la implementación de buenas prácticas de recursos humanos desde la perspectiva de género en el desarrollo del compromiso con la organización tomando como variable de análisis el sector de la economía es otra potencial investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antón, C. & González, L. (2000). Evidencia empírica de la naturaleza multidimensional del compromiso con la organización. En: E. Agulló, C. Remeseiro, & J. A. Fernández (Eds.). *Psicología del trabajo, de las Organizaciones y de los recursos humanos: Nuevas aproximaciones*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Bartlett, K. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the Health Care Field. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (4), 335-352.
- Barron, J. M., Black, D. A. & Lowenstein, M. A. (1993). Gender differences in training, capital and wages. *Journal of Human Resources*, 28, 343-364.
- Collinson, D. L., Knights, D. & Collinson, M. (1990). *Managing to discriminate*. New York: Routledge.
- Edgar, F., & Geare, A. (2005). HRM Practice and employee attitudes: different measures – different results. *Personnel Review*, 34, (5), 534-549.
- Instituto de la Mujer (1997). *Guía práctica para diagnosticar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las empresas*. Madrid, España: Instituto de la Mujer.
- Holden, L. (1999). Training. En I. Beardwell & L. Holden (Eds.) *Human Resource Management: A contemporary perspective*, 2ª Edición. London: Financial Times.
- Meyer, J. P & Allen N. J. (1991). A tree component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J. P & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P. & Smith, C. A. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, (4) 319-331.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the work place: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Miller, P. & Mulvey, C. (1994). Gender inequality in the provision of employer-supported education. *Australian Economic Review*, 108, 35-50.
- Muchinsky, P. (2001). *Psicología aplicada al trabajo*. Madrid: Paraninfo, D.L.
- Nunnally, J. (1967). *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*, 2ª Edition. New York: McGraw Hill.
- OIT - Organización Internacional del Trabajo (1983). *Los Salarios*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Paul, A.K., & Anantaraman, R. N. (2004). Influence of HRM Practices on Organizational Commitment: A study among software professionals in India. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (1), 77-88.
- Peiró, J. M., Prieto, F. & Roe, R. (1996). La aproximación psicológica al trabajo en un entorno laboral cambiante. En J. M. Peiró & F. Prieto (Eds.). *Tratado de Psicología del Trabajo Volumen I: La actividad laboral en su contexto*. Madrid: Síntesis.
- Setoon, R. P., & Adkins, Ch. L. (1997). Newcomer socialization: The role of supervisors, coworkers, friends and family members. *Journal of Business and Psychology*, 11 (4), 507-516.
- Tharenou, P., Latimer, S., & Conroy, D. (1994). How do you make it to the top? An examination of influences of women's and men's managerial advancement. *Academy of Management Journal*, 37, 899-931.
- Wong, M. M. L. (1997). Human Resource Policies in Two Japanese Retail Stores in Hong Kong. *International Journal of Manpower*, 18 (3), 281-295.