

RELACION ENTRE EL MARKETING INTERNO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL: EVOLUCIÓN EN EL ESTUDIO Y MEDICION DEL COMPROMISO ORGANIZATIVO.

Pedro Antonio Fuentes Jiménez

*Doctorado en Economía y Administración de Empresas
Universidad de Sevilla, España
Diplomado en Estudios Avanzados (DEA) área Organización de
empresas. Universidad de Sevilla, España
Magíster en Marketing y Finanzas, Univalle
Magíster en Educación Superior Universidad Mayor Real y
Pontificia San Francisco Xavier de Chuquisaca
Especialista en Dirección Innovativa de la Educación Superior,
UNESCO
Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Mayor
de San Simón.
Consultor Empresarial*

RESUMEN

En ediciones anteriores de esta producción literaria, fue hecha una revisión de la conceptualización del tema de endomarketing para estructurar un modelo de marketing interno para las organizaciones; donde se propuso también que el modelo de Marketing Interno estaría compuesto por tres dimensiones: la orientación al cliente, las prácticas de recursos humanos y la comunicación interna. Además, se determinó que el marketing interno no es solo una gestión avanzada de recursos humanos, sino una gestión de estratégica de recursos humanos sobre una perspectiva de marketing y que la comunicación interna es una de las variables del proceso.

Simultáneamente fue estudiado el tema de compromiso organizacional, a partir del modelo de Allen y Meyer, identificando sus antecedentes y consecuentes; este documento es la continuación de una investigación que tiene como objetivo principal identificar el proceso de marketing interno y su influencia en el compromiso organizacional de los empleados.

En esta parte del mencionado trabajo se analiza, desde un punto de vista teórico, la evolución en el

estudio y medida del compromiso organizativo, que es una actitud clave en el trabajo y que, cada vez más, atrae el interés de los investigadores en el campo de los recursos humanos y del comportamiento organizativo. Se explica cómo la concepción de este constructo, desde 1970 hasta la actualidad, ha pasado por varias fases marcadas, principalmente, por su dimensionalidad y cómo ha evolucionado en cada una de ellas. Asimismo, se analiza en profundidad el modelo de Meyer y Allen, no sólo por ser el que está en vigencia actualmente sino por ser el más aceptado por la comunidad científica. Este análisis pone en evidencia la necesidad conceptual y empírica de: (1) diferenciar las dimensiones afectiva y normativa y (2) redefinir la dimensión de continuidad.

En el artículo también se intenta explicar las relaciones entre el Marketing Interno y el Compromiso Organizativo haciendo una revisión de las investigaciones hechas y de los resultados alcanzados para finalmente relacionar el modelo propuesto de Marketing Interno con el compromiso Organizacional a través de hipótesis que se intentarán verificar en base a la investigación empírica.

Palabras-clave: compromiso organizacional, modelo de Allen y Meyer, compromiso afectivo, compromiso normativo, compromiso de continuidad, marketing interno, recursos humanos y marketing

1. INTRODUCCIÓN

El compromiso organizativo, sigue siendo uno de los temas más desafiantes e investigados, actualmente, en los campos de la administración, comportamiento organizativo y recursos humanos (Cohén, 2003; 2007; Cooper-Hakim y Viswesvaran, 2005; Morrow, 1993). Se trata de 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. Además, como buen tema de estudio, tampoco está libre de controversias, ya que mientras algunos autores defienden la importancia de su estudio, otros se plantean si realmente es importante en la época actual, caracterizada por la inestabilidad laboral.

Desde su origen, el estudio del compromiso está marcado por la multidisciplinariedad, característica que ha provocado que haya sido definido, medido y estudiado de forma muy variada a lo largo de los años (Mathieu y Zajac, 1990; Mowday *et al.*, 1982; Morrow, 1993; Reichers, 1985; Meyer y Allen, 1991; Meyer y Herscovitch, 2001). El principal propósito de este trabajo, que forma parte de la tesis doctoral de su autor, es ofrecer una revisión teórica actualizada de los aspectos fundamentales que han marcado el estudio y medida del compromiso organizativo, desde su origen hasta la actualidad. El trabajo está dividido en tres grandes partes. Una primera (apartados 2 y 3), en la que se explica la evolución desde su concepción unidimensional a la multidimensional actual. Una segunda (apartado 4), en la que se analiza en profundidad el modelo de Meyer y Allen, poniendo en relieve las debilidades que presenta y, por

tanto, las líneas abiertas de investigación, una tercera (apartado 5) en el que se expone las relaciones entre el modelo propuesto de marketing interno y el compromiso organizacional donde se plantean las hipótesis que guiaran al estudio empírico que las valide o las refute y, por último, una cuarta (apartado de conclusiones) que cierra el artículo.

2. El OCQ: PRIMER GRAN REFERENTE

El origen del estudio del *compromiso* bajo el enfoque del comportamiento organizativo se puede ubicar, principalmente, en el trabajo de Porter y sus colegas (Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974; Mowday *et al.*, 1982). En 1982, Mowday, Porter y Steers, tras casi una década de investigación sobre el tema, publicaron un trabajo que ha sido un claro referente para la comunidad académica. En su libro, definían el compromiso organizativo como "la fuerza relativa a la identificación de un individuo con, e implicación en, una determinada organización" (p.27). Según los propios autores (2005; p.176), con esta definición quisieron enfatizar tres ideas clave: "En primer lugar, nos centramos en el compromiso hacia la organización, definiendo organización como un lugar de empleo. En segundo lugar, estábamos interesados en el compromiso hacia la organización como una actitud de los empleados. En tercer lugar, tomamos el punto de vista de que la naturaleza intrínseca del compromiso tenía que significar algo más profundo e intenso que una simple lealtad pasiva". Y es que, pese a que lo veían y trataban como un constructo unidimensional centrado, únicamente, en la dimensión afectiva, cierto es que habían afirmado que el compromiso estaba caracterizado por al menos tres factores: (a) una fuerte creencia y aceptación de las metas y valores organizativos; (b) el deseo de ejercer un esfuerzo considerable en representación de la organización; y, (c) un fuerte deseo por mantener su pertenencia a la organización (Porter *et al.*, 1974; Porter, Crampón y Smith, 1976; Mowday *et al.*, 1982; Steers, 1977).

En su empeño por medir el compromiso organizativo desarrollaron un instrumento de medida que ha gozado de aceptación y uso generalizado: el OCQ ("Organizational Commitment Questionnaire") -Porter *et al.*, 1974; Mowday, Steers y Porter, 1979; Mowday *et al.*, 1982-; también conocido como el cuestionario de Porter *et al.* (1974). En su primera versión, el OCQ consistía en 15 ítems que confluían en un único factor según los primeros análisis factoriales. Según los propios autores (2005; p. 177), al diseñarlo quisieron que fuera una herramienta fácil de administrar y que se pudiera usar en diferentes organizaciones entre una gran variedad de empleados.

Sin duda, lo que ha permitido gozar al OCQ de un apoyo generalizado han sido sus buenas propiedades psicométricas (Mowday *et al.*, 1979; Morrow, 1993; Biau, 1985, 1987; Comeiras y Fournier, 2001); hecho que no impide que haya tenido sus detractores. Ha sido criticado por falta de homogeneidad (Benkhoff, 1997) pero, sobre todo por reflejar más las intenciones de posibles comportamientos - como rotación y desempeño - que las actitudes (Bozeman y Perrew, 2001; O'Reilly y Chatman, 1986; Reichers, 1985). Dichas críticas lograron que los investigadores fueran más cautos en su utilización, de modo que comenzaron por usar una versión abreviada del OCQ que

omitía los 6 ítems problemáticos —frases negativas- que se podían asociar a intenciones de rotación y desempeño (Beck y Wilson, 2000; Iverson, 1999). Posteriormente, empezó a evolucionar una nueva tendencia en la definición y medida del compromiso organizativo.

3. DEL OCQ A LAS ESCALAS DE MEYER y ALLEN

Con el paso de los años, el estudio del compromiso como constructo multidimensional empezó a tomar importancia hasta convertirse en el enfoque dominante. Mowday (1998) afirmaba que reconocer que el compromiso tenía varias dimensiones era un avance conceptual importante para la comprensión del constructo. Aseveración compartida por la comunidad académica, pues se puede observar un amplio consenso sobre su multidimensionalidad. No obstante, la discusión se mantiene sobre el número y las dimensiones que lo integran.

De entre todas las concepciones propuestas, los enfoques tridimensionales de O'Reilly y Chatman (1986) y de Meyer y Allen (1984; 1991; 1997) se han convertido en los dos más importantes, aunque por diferentes motivos. A continuación, se hará un breve repaso de sus contribuciones.

Modelo de O'Reilly y Chatman

En 1986, O'Reilly y Chatman argumentaban que el compromiso refleja "el vínculo psicológico" que ata al individuo con la organización pero que la naturaleza de ese vínculo podía diferir. Siguiendo el trabajo de Kelman (1958) sobre cambio de actitud y de conducta, afirmaron que ese vínculo entre el empleado y la organización podía tomar tres formas, a las que llamaron: conformidad, identificación e interiorización. La *conformidad* se da cuando se adoptan actitudes y conductas para conseguir recompensas específicas. La *identificación* ocurre cuando los empleados se sienten orgullosos de ser parte de un grupo, respetando sus valores y logros pero sin adoptarlos como si fueran propios. Por último, la *interiorización* se da cuando los valores del individuo y de la organización coinciden.

Si bien este enfoque sirvió para sensibilizar a los investigadores con la naturaleza multidimensional del compromiso, su impacto ha sido más bien escaso. En gran parte se ha debido a la dificultad por distinguir entre identificación e interiorización (Caldwell *et al.*, 1990; O'Reilly y Caldwell, 1991; Vandenberg, Selfy Seo, 1994). De hecho, en su investigación más reciente (Caldwell *et al.*, 1990; O'Reilly *et al.*, 1991) han combinado los ítems de identificación e interiorización para formar una nueva medida que ellos llamaron "compromiso normativo".

Postura del Modelo de Meyer y Allen

Meyer y Allen puntualizaban que lo común entre las diversas definiciones del compromiso organizativo existentes era el hecho de verlo como un estado psicológico que "caracterizaba la relación entre el empleado y la organización y que influía en la decisión de continuar o no en la organización" (1991; p. 67). Coincidían con O'Reilly y Chatman en que lo que difería entre ellas era la naturaleza de dicho estado psicológico, por lo que también definieron varias componentes del compromiso. En 1984, propusieron un modelo bidimensional para medir el OC en el que distinguían entre compromiso afectivo (*affective commitment*) y de continuidad (*continuance commitment*).

Por ***compromiso afectivo*** entendían 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. Se basa en el trabajo de Buchanan (1974) y supone una aceptación e interiorización de las metas y valores organizativos enfatizando los sentimientos que una persona tiene hacia su organización. Según Johnson y Chang (2006) los empleados que posean este tipo de compromiso están inclinados a trabajar para el beneficio de la organización. Cabe decir que esta dimensión es la que mayor atención ha recibido por los investigadores (Mathieu y Zajac; 1990; Meyer y Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2002); hecho que Meyer y Allen justifican, por un lado, alegando la novedad en el desarrollo de modelos multidimensionales de compromiso y en las escalas de medida apropiadas, y, por otro, planteando el compromiso afectivo como "la forma más deseable de compromiso y que las organizaciones están, probablemente, más dispuestas a inculcar a sus trabajadores" (1997, p. 67). Para medirlo, crearon la ACS ("Affective Commitment Scale"), que significó una mejora significativa sobre el OCQ.

Basándose en el trabajo de Becker (1960), definieron una segunda dimensión del compromiso a la que denominaron ***compromiso de continuidad***, y que deriva de los costes que los empleados asocian a la decisión de "abandonar la organización". Posteriormente, McGee y Ford (1987) obtuvieron en su análisis factorial dos dimensiones dentro de este tipo de compromiso: (1) la asociada al coste personal de los empleados al irse y perder su inversión en la organización que se denominó *alto sacrificio* ("high sacrifice"); y, (2) la llamada *bajas alternativas* ("low alternatives"), que representaba las escasas alternativas de trabajo existentes. Investigaciones posteriores (Hackett *et al.*, 1994; Meyer *et al.*, 1990; Meyer *et al.*, 2002; Powell y Meyer, 2004; Somers, 1995) ratificaron este hecho, lo que indujo al desdoblamiento de la dimensión de continuidad. La escala de medida de este tipo de compromiso es la CCS ("Continuance Commitment Scale").

En 1990, Allen y Meyer añadieron una tercera dimensión a su modelo a la que bautizaron como ***compromiso normativo***. Como bien apunta Bergman, se trata de "la última introducida y la menos estudiada" (2006, p. 647).

Su conceptualización ha variado desde sus comienzos (Allen, 2003). Si bien en un inicio estaba basado en la internalización de presiones normativas para actuar de forma acorde a los intereses organizativos —basado en el trabajo de Wiener (1982)-; con el paso de los años, se centró en el sentimiento de obligación de permanencia en la organización sin hacer referencia a presiones sociales sobre lealtad (Allen y Meyer, 1996; Meyer *et al.*, 1993).

Recientemente y de forma sutil, esa obligación ha cambiado aludiendo a la reciprocidad de beneficio (Meyer *et al.*, 2002). Para Bergman (2006) la esencia de este tipo de compromiso radica en el sentimiento de obligación de los empleados. Y es que, esta dimensión también se conoce como *compromiso moral* ya que hace referencia a la obligación moral de los empleados a permanecer en la organización. Si bien esto refleja una importante diferencia entre el compromiso normativo -vínculo racional- y el afectivo -vínculo emocional- da una limitada visión de la moralidad pues "la reduce a un conjunto de normas sociales aceptadas" (González y Guillen, 2008, p. 404). Para medir esta dimensión definieron la escala NCS ("Normative Commitment Scale"). En resumen, las tres dimensiones del modelo de Meyer y Allen representan 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 (de continuidad) o porque sienten que deben hacerlo (normativo).

Los propios autores han sido consistentemente claros en que son tres dimensiones distintas, que tienen diferentes causas y consecuencias, que no tienen porqué ser vistas como mutuamente excluyentes.

Modelos multidimensionales del compromiso organizacional

Autor	Año	Modelo
Angle y Perry	1981	<i>Value commitment</i> : relacionado al alcance de las metas de la organización. <i>Commitment to stay</i> : mantenerse como miembro de la organización.
O'Reilly y Chatman	1986	<i>Compliance</i> : relacionado a las recompensas externas, financieras. <i>Identification</i> : deseo de filiación a la organización. <i>Internalization</i> : coherencia entre los valores del individuo y la organización.

Penley y Gould	1988	<p><i>Moral</i>: identificación y aceptación de las metas de la organización.</p> <p><i>Calculative</i>: las recompensas financieras recibidas de la organización.</p> <p><i>Alienative</i>: cuando el individuo siente que tiene una deuda con la organización.</p>
Meyer y Allen	1990, 1997	<p><i>Affective</i>: identificación e involucración con la organización.</p> <p><i>Continuance</i>: costes relacionados a la salida de la organización.</p> <p><i>Normative</i>: obligación en permanecer en la organización.</p>
Meyer y Schoorman	1992	<p><i>Value</i>: acepta y cree en los valores y metas de la organización y manifiesta un esfuerzo en relación a la organización.</p> <p><i>Continuance</i>: deseo de continuar siendo un miembro de la organización.</p>
Jaros <i>et al</i>	1993	<p><i>Affective</i>: un sentimiento (de lealtad, afecto, apego o placer) de relación a la organización</p> <p><i>Continuance</i>: relacionado a los costes de salida de la organización.</p> <p><i>Moral</i>: el compromiso con las metas, valores y misión de la organización.</p>
Bergman	2006	<p><i>Moral commitment</i>: sentimiento de obligación de los empleados</p>

Fuente: Basado Meyer y Herscovitch (2001), Mowday (1998),

Según Meyer y Herscovitch (2001) existen algunas similitudes en relación a los modelos multidimensionales, que pueden ser caracterizadas como sigue:

- El componente afectivo, que comprende el deseo de permanecer en la organización;
- El componente financiero, relacionado a los costes de salida de la organización; y,
- El componente moral, relacionado al sentimiento de obligación de permanecer en la organización.

El modelo de Allen y Meyer, es considerado como uno de los más completos para hacer los análisis referentes al compromiso organizacional y recomendado por varios estudios (Meyer et al, 2002, Mowday, 1998). Incluye todos los ítems citados anteriormente. Además, según Clugston (2000) solamente entre los años de 1990 y 1994, más de 40 estudios publicados utilizaron su primera versión desarrollada en 1990. Este modelo es compuesto por los componentes *affective*, *continuance* y *normative* (Meyer y Allen, 1997).

Según Meyer y Allen (1997) el compromiso afectivo está relacionado con el deseo de permanecer en la organización y caracterizarse por tener una asociación afectivo/emocional. Así, el empleado apreciará el hecho de que es un miembro de la organización.

El compromiso instrumental está relacionado con los costes de salida de la organización y es construido sobre una base de relaciones de valor de alternativas de trabajo e inversiones que necesitan ser hechas.

El sentimiento de obligación de permanecer en la organización está relacionado con el compromiso normativo, construido a partir de normas y expectativas de los empleados al respecto de la organización.

4. EL ACEPTADO PERO CUESTIONADO MODELO DE MEYER y ALLEN

Siendo la aproximación de Meyer y Allen la que más investigación ha generado, la que mayor soporte ha recibido (véase: Allen y Meyer, 1996; Dunham *et al.*, 1994; Hackett *et al.*, 1992 y 1994; Meyer y Allen, 1997; Meyer *et al.*, 1990; 2002) y la más ampliamente aceptada en nuestros días (Bergman, 2006; Herrbach, 2006), aún quedan algunas cuestiones por resolver. Según González y Guillen (2008), pese a que son indiscutibles los avances conceptuales en la explicación del compromiso, parece necesaria una explicación más articulada del constructo y de sus tres dimensiones.

El modelo de Allen y Meyer será descrito a continuación conforme los siguientes aspectos: los antecedentes del modelo, las consecuencias y, por último, la encuesta utilizada para su construcción.

Los antecedentes del compromiso organizacional.

Por antecedentes entendemos todas las acciones desarrolladas por la organización por medio de prácticas o políticas y características del individuo que pueden influenciar en el aumento o la disminución del compromiso.

Meyer y Allen (1997) identificaron como antecedentes del compromiso organizacional:

- a) las experiencias del empleado con el resultado del trabajo, con las relaciones de trabajo, con su participación en la organización, con los beneficios recibidos y la justicia;
- b) la descripción de la función relacionada a cuestiones de ambigüedad, conflictos y sobre carga de trabajo; y
- c) los contratos psicológicos compuestos por relaciones de cambios económicos y sociales.

Una investigación desarrollada por Meyer *et al*, (2002) demuestra que los antecedentes que tienen correlación con los componentes de compromiso organizacional son:

- **Variables demográficas:** en general tienen una correlación muy baja en relación a los componentes, la excepción se encuentra en la edad y en el nivel jerárquico de la organización que posee una correlación positiva.
- **Experiencias en el trabajo:** una correlación fuerte con el componente afectivo.
- **Alternativas y variables de inversión:** presentan relaciones con el componente afectivo y normativo, a pesar de contrariar algunos estudios que encontraron también resultados con el componente instrumental.

Los autores Meyer, Irving y Allen (1998) identificaron una fuerte relación de las experiencias agradables en el trabajo con el compromiso afectivo y normativo.

Las variables que describen las experiencias en el trabajo están divididas en tres grupos: a) confort y seguridad; b) competencia y crecimiento; y, c) estatus e independencia. El siguiente cuadro presenta los ítems contemplados en cada uno de los grupos.

Ítems relacionados a las experiencias de trabajo.

Grupo	Ítems	Correlación
Comodidad y seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Permite una rutina regular en el lugar y tiempo de trabajo. • Proporciona seguridad en el trabajo. • Tiene reglas y procedimientos claros. • Proporciona actividades de placer fuera del lugar de trabajo. • Proporciona condiciones de trabajo 	<p>Afectivo: positiva</p> <p>Normativo: positiva</p> <p>Instrumental: positiva</p>

	cómodas.	
Competencia y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Solicita encuentros y habla con varios individuos. • Es intelectualmente estimulante. • Solicita originalidad y creatividad. • Hace una contribución social para el trabajo realizado por el empleado. • Satisface la cultura y los intereses estéticos. • Alienta el continuo desarrollo de los conocimientos y habilidades de los empleados. • Permite el desarrollo del método de trabajo propio del empleado. • Proporciona un sentimiento de acompañamiento. • Proporciona cambios y variaciones en las obligaciones y las actividades. 	<p>Afectivo: positiva</p> <p>Normativo: positiva</p> <p>Instrumental: negativa</p>
Status e independencia	<ul style="list-style-type: none"> • Permite el crecimiento dentro de la organización. • Proporciona oportunidades para ganar más. • Solicita la supervisión de otros. • Permite trabajos independientes. • Respeta al empleado frente a las otras personas. • Solicita trabajos en problemas de mucha importancia para la organización. • Proporciona responsabilidad al asumir riesgos. 	<p>Afectivo: positiva</p> <p>Normativo: positiva</p> <p>Instrumental: negativa</p>

Fuente: Adaptado de Meyer, Irving y Allen (1998: 36)

Las consecuencias del compromiso

Las consecuencias son los resultados esperados de individuos comprometidos reflejados en actitudes, comportamientos o acciones que tienen una relación directa o indirecta en el rendimiento organizacional.

Las consecuencias citadas por Meyer y Allen (1997) están asociadas:

- a la preservación del empleo, reflejada por reducción de *turnover* o intenciones de *turnover*;
- al comportamiento productivo, por medio de asiduidad, desempeño y ciudadanía; y
- al bienestar del empleado, manifestada por la salud física y psicológica, y; d) por el progreso en la carrera.

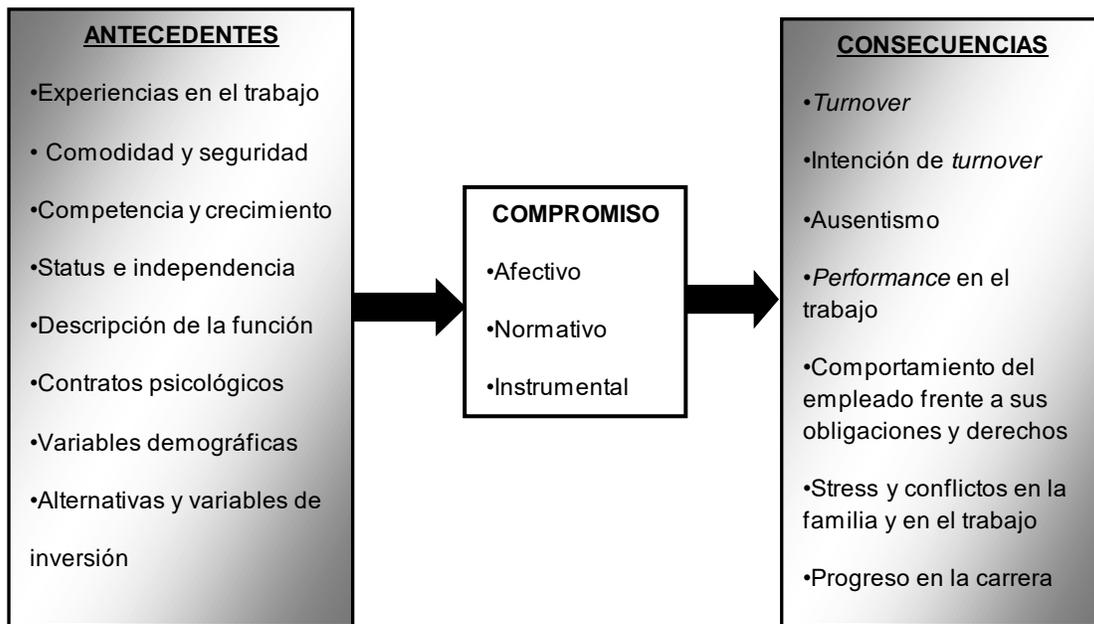
En un estudio hecho por Meyer, *et al* (2002), para validar el constructo presentado por Meyer y Allen (1990,1997), fueron encontrados los siguientes resultados en lo que se refiere a las consecuencias del compromiso organizacional:

- **Turnover e intención de turnover:** una correlación negativa con los tres componentes (afectivo, instrumental y normativo).
- **Ausentismo:** tiene correlación negativa con el componente afectivo.
- **Rendimiento en el trabajo:** tiene una correlación positiva con el componente afectivo y normativo y una correlación negativa con el componente instrumental.
- **Comportamiento del empleado frente a sus obligaciones y derechos:** tiene una correlación positiva con el componente afectivo y normativo y una correlación próxima a cero en el componente instrumental.
- **Estrés y conflictos en la relación familia/trabajo:** El componente afectivo tiene una correlación negativa con los dos, en contrapartida el componente instrumental tiene correlación positiva con ellos. Con el componente normativo la correlación fue próxima a cero.

Los resultados presentados en las investigaciones demuestran que algunas acciones pueden ser desarrolladas por las organizaciones para promover el compromiso que también está asociado al rendimiento (Mellor *et al*, (2001; Iverson, McLleod y Erwin, 1996).

Para finalizar el análisis de los antecedentes y de las consecuencias se expone en la figura siguiente un resumen de las investigaciones encontradas en la literatura.

Antecedentes y consecuencias del compromiso organizacional.



Fuente: Basado en Allen y Meyer, 1996; Meyer, *et al.*, 2002; Meyer, Irving y Allen, 1998; Meyer y Allen, 1997.

La encuesta del modelo de Allen y Meyer

El modelo fue probado por la primer vez en 1990 con 24 cuestiones y después mejorado en 1993, cuando fue reducido a 18 cuestiones. Desde entonces el cuestionario, compuesto por las cuestiones citadas en el siguiente cuadro, fue utilizado en muchas investigaciones ya citadas.

Cuadro 5 - Afirmaciones relacionadas con los tipos de compromiso.

Compromiso	Afirmaciones
------------	--------------

	La organización tiene un significado personal muy grande.
	Realmente percibo los problemas de la organización como si fuesen míos.
Afectivo	Sería muy feliz en dedicar el resto de mi carrera a la organización.
	En la organización no me siento como una persona de la casa.
	No me percibo emocionalmente ligado a la organización.
	No percibo una fuerte integración con la organización.
	Pienso que tendría pocas alternativas si dejase la organización.
	Si decidiera dejar la organización ahora, mi vida se quedaría bastante desestructurada.
	Además, aunque lo deseara, sería muy difícil dejar la organización ahora.
Instrumental	Una de las pocas consecuencias negativas de dejar la organización sería la escasez de alternativas inmediatas.
	En la situación actual quedarse en la organización es tanto una necesidad cuanto un deseo.
	Si no le hubiera dado tanto a la organización podría considerar la posibilidad de trabajar en otro sitio.
	Le debo mucho a la organización
	Me sentiría culpable si dejara la organización ahora.
Normativo	No dejaría la organización porque tengo una obligación moral con las personas que aquí están.
	Aunque fuese una ventaja para mí, siento que no sería evidente dejar la organización ahora.
	La organización merece mí lealtad.
	No siento ninguna obligación de permanecer en la organización.

Fuente: Basado en el cuestionario de Meyer y Allen (1997: 118 y 119).

A continuación, se apuntan las principales debilidades del modelo que se están discutiendo en la actualidad y que se configuran como líneas de investigación.

Similitud entre las dimensiones afectiva y normativa.

Una de las principales críticas al modelo es el posible solapamiento entre el compromiso afectivo y el normativo debido a su alta correlación (Frutos *et al*, 1998; Ko *et al*, 1997; Meyer *et al*, 2002). La alta correlación (0.63) entre estas dos dimensiones, encontrada en el meta análisis de Meyer *et al*. (2002), pone en duda su diferenciación ya que casi el 40% de la varianza de una dimensión es explicada por la otra. En palabras de Ko *et al*. (1997; p. 971) "no está claro cómo el compromiso normativo se puede separar conceptualmente del afectivo". Y es que para ellos, la consecuencia lógica de esta alta correlación es que se podría considerar al compromiso normativo como una extensión del afectivo. Si resultara que no son diferentes, la utilidad de mantener esas dos dimensiones dentro del mismo modelo, no está clara. Cohén afirmaba en el 2003, que esta alta correlación ha hecho cuestionar a los investigadores la contribución del compromiso normativo a la conceptualización del modelo.

Cabe decir que Meyer y Allen, en 1996, conscientes de posibles problemas con sus dimensiones presentaron una revisión de sus tres escalas. Si bien en el caso de la ACS esa nueva propuesta consistió en borrar los dos ítems que tenían un menor peso en este factor, en el caso de la NCS la revisión fue más profunda, ya que no sólo se redujo de 8 a 6 ítems, sino que le cambió el enfoque. Sin embargo, las revisiones en estas escalas conllevaron una menor diferenciación, apuntando mayores problemas conceptuales y de medida en la dimensión de compromiso normativo y su escala (Bergman, 2006). En 2002, Swailes propone cambiar el nombre de la escala NCS por "lealtad" o "fidelidad" pues, considera que simplemente captura el nivel de sentimiento de lealtad hacia la organización por parte del empleado. Respecto a la ACS simplemente apunta la siguiente reflexión: "¿hasta cuándo la identificación continuará representando al compromiso?" (p.169) y, es que, actualmente, el consenso prevalece sobre la validez de esta escala (Cohén, 2003).

La última contribución teórica al debate actual la hicieron González y Guillen a principios del 2008; según estos autores el problema radica en que, por un lado, en ambas escalas se mezclan "sentimientos" y "voluntad racional" y, por otro lado, la escala de compromiso normativo se concentra de forma restringida en comportamientos de lealtad y de permanencia en la organización. Citando textualmente "se precisa hacer una clara distinción entre el ámbito sentimental y el racional pero sin olvidar que no son separables. Para hacerlo, es necesario buscar una base teórica que dé soporte a un concepto más amplio del compromiso moral, que especialmente incluya juicios morales y virtudes, y que permita el desarrollo de un modelo de compromiso multidimensional que mejore la capacidad predictiva y explicitaría" (p. 406). Esta base teórica la encontraron en la ética Aristotélica que permite separar entre el sentimiento de obligación moral y el juicio de obligación moral.

De este modo argumentan la necesidad de (1) únicamente considerar en la escala de compromiso afectivo aquellos apegos voluntarios fruto de tendencias afectivas relacionadas con el placer, gozo, orgullo, etc. y (2) ampliar la definición de compromiso normativo de modo que incluya normas,

bienes y virtudes morales. Asimismo, insisten en remarcar el carácter voluntario del compromiso -la libertad de un individuo para hacer o no una cosa-, pues "todo aquella ligación a un curso de acción que no es voluntario no puede considerarse compromiso, estrictamente hablando, precisamente porque el compromiso es una acción humana" (p.411).

Ambigüedad conceptual del compromiso de continuidad

Para Frutos *et al.* (1998) las deficiencias en la validez y fiabilidad del compromiso de continuidad se solucionan por un lado, desdoblado esta dimensión en dos: "coste personal de abandono" y "bajas alternativas de empleo" y, por otro, ampliando las escalas de medida acorde con esta nueva conceptualización. Según ellos, con las cuatro escalas -compromiso de continuidad (coste de abandono), compromiso de continuidad (bajas expectativas), compromiso afectivo y compromiso normativo- el modelo teórico aumenta, de forma significativa su capacidad exploratoria.

No obstante, algunos autores (Ko *et al.*, 1997; Swales, 2002) defienden que el compromiso de continuidad explica porqué la gente permanece en una organización pero no es una forma de compromiso real. En 2002, Swales lanzó severas críticas a la definición de la dimensión normativa y, por consiguiente a la forma de medirla. Propone que se "renombre" la escala CCS como "Percepción de barreras de salida", ya que los 6 ítems que la componen evalúan la percepción de los empleados sobre las dificultades que tienen para salir de la organización. De este hecho deduce que si se obtiene una alta puntuación en esta escala los empleados tienen un alto compromiso con la organización ya que consideran que no la pueden dejar fácilmente. En sus mismas palabras "es difícil imaginar a los directivos, considerar que sus empleados están comprometidos porque encuentran difícil dejar la organización" (p. 169). Ashman y Winstanley (2006), se unen a esta crítica, afirmando que si una persona no encuentra otro trabajo, el hecho de que se quede en la empresa donde está no puede ser indicador de compromiso. De hecho, aquí se podría aplicar el razonamiento que González y Guillen utilizan para el compromiso normativo: si los empleados deben continuar en la organización pues no tienen otra salida, entonces no se trataría de una elección voluntaria sino de un curso de acción impuesto y, por tanto, no podría considerarse compromiso *in stricto senso*.

5. Relación entre marketing interno y compromiso organizacional

Las relaciones entre marketing interno y compromiso son demostradas en varias investigaciones (Caruana y Calleya, 1998; Iverson, McLleod y Erwin, 1996; Durkin y Bennett, 1999; Bohnenberger, 2001; Boshoff y Tait, 1996; Naudé, Desai y Murphy, 2003) y citadas por otros estudios (Berry y Parasuraman, 1992; Mowday, 1998; Lings, 2002). El compromiso organizacional es una de las consecuencias importantes del marketing interno (Tansuhaj *et al.*, 1991 en Caruana Y

Calleya, 1998). Además, varios estudios hacen diversas referencias a los dos tópicos y refuerzan la preocupación que debe tener el nivel ejecutivo acerca de ellos. Davis (2001) advierte que algunas organizaciones invierten millones de dólares en marketing externo, pero ofrecen poca o ninguna importancia al marketing interno. Complementa aún afirmando que un inefectivo marketing interno puede ser fatal para la organización (Davis, 2001).

Según Mowday (1998), los libros escritos por Reichheld (*The Royalty Effect*) y Pfeffer's (*The human equation: building profits by putting people first*), autores que practican la gestión de organizaciones, demuestran la evidencia que las prácticas de gestión avanzadas producen retornos económicos mayores a largo plazo y una de estas prácticas es el reconocimiento del empleado como un cliente interno.

Conviene destacar que la mayoría de los estudios fue realizada en el sector de servicios y que utiliza modelos de evaluación diferentes, pero los resultados demuestran unanimidad: el marketing interno tiene una asociación positiva con el compromiso organizacional y los dos tienen influencia positiva en la *performance* organizacional, lo que expresa la importancia del proceso de marketing interno en las organizaciones.

Otro aspecto importante a ser considerado es la influencia de estos dos temas en la construcción de una ventaja competitiva. Barney y Wright (1997) realizaron un estudio para identificar las características de los recursos humanos en la construcción de una ventaja competitiva. Las características consideradas en el estudio fueron: conocimiento, experiencia, habilidad y compromiso de los empleados, así como algunas prácticas de recursos humanos utilizadas por las organizaciones.

Según los autores, varias investigaciones demuestran que las prácticas avanzadas de recursos humanos mejoran los resultados de la organización en lo que se refiere a la satisfacción de los clientes, la calidad de los servicios y el rendimiento de la organización. Además, pueden también disminuir los costes y aumentar la renta, lo que evidencia su relación con la creación de valor.

Según Barney (1991), la ventaja competitiva solamente es sostenible si atiende a los cuatro puntos fundamentales: **el valor, la rareza, la dificultad de imitación y la no substitución**. Wright , McMahan y McWilliams (1994) demuestran como los recursos humanos pueden atender a estos puntos. Los autores concluyen que en relación **al valor** la literatura “argumenta fuertemente que el capital humano le agrega valor a sus organizaciones así como le provee de métodos para estimar ese valor” (307).

En relación a **la rareza**, los recursos humanos aisladamente no son una ventaja competitiva. Para esto es necesario que sean identificadas y exploradas las características específicas de cada uno de los trabajadores, aspecto que está contemplado en el Modelo de Gestión de Marketing Interno en el grupo de actividades compuestas por la adecuación al trabajo.

En lo que se refiere a **la imitación** es preciso considerar que cada una de las organizaciones tiene una historia, una cultura y un proceso de relación con el empleado. Según los autores, si esto se refleja en una cultura de grupo, de valorización de los clientes externos, de trabajo conjunto, entonces sí se crea un valor y es de difícil imitación.

Wright, McMahan y McWilliams (1994: 313) finalizan afirmando: “a partir de este debate, esta claro que los recursos humanos justifican por si mismos el criterio de que son una fuente inagotable de ventaja competitiva sostenible. Los recursos humanos le añaden valor a las empresas, son raros y escasos, no pueden ser imitados y no son sustituibles ”.

Es todavía imprescindible que la organización sea capaz de coordinar de forma amplia la gestión de los recursos humanos y el proceso sea coherente y no solo actividades independientes promovidas por uno o dos sectores. Barney y Wright (1997) demuestran que procesos avanzados de gestión de empleados, como es el caso de una adecuada gestión de marketing interno, pueden no solo crear una ventaja competitiva sostenible, sino también aumentar el rendimiento de la organización.

Becher y Gerhart (1996) corroboran con la afirmación y concluyen que el sistema de gestión de recursos humanos puede ser una de las únicas ventajas competitivas sostenibles. Es importante destacar que diversas acciones propuestas por el Modelo de Gestión de Marketing Interno, son una contribución para una gestión más avanzada de recursos humanos.

El marketing interno viene para contribuir con la construcción y la sustentación de la ventaja competitiva. En este estudio se profundizará sus efectos sobre el compromiso organizacional que es considerado uno de los principales resultados de una gestión avanzada de recursos humanos.

A seguir serán presentadas las investigaciones hechas sobre los dos temas y, por último las asociaciones posibles con el modelo de gestión de marketing interno presentado en la edición anterior de la revista *Perspectivas*.

5.1. Investigaciones hechas y resultados alcanzados

Las investigaciones acerca del marketing interno y compromiso organizacional tienen dos líneas. Una de ellas utiliza el modelo de tres componentes de Allen y Meyer y la otra utiliza otros modelos de compromiso.

El modelo de Allen y Meyer es utilizado en las investigaciones desarrolladas por: Caruana y Calleya (1998) y Bohnenberger (2001). La investigación hecha por Caruana y Calleya (1998) tiene como premisa que el marketing interno tiene efecto sobre el compromiso organizacional de los empleados. El objetivo del estudio fue investigar esta interrelación y demostrar los resultados que involucran a ambos tópicos en bancos, así como sugerir nuevas líneas de investigación.

Como ya fue citado anteriormente, el compromiso organizacional fue evaluado, por los autores, a partir del modelo de Allen y Meyer y el marketing interno fue evaluado utilizando la escala de 15 ítems desarrollada por Money y Foreman en 1996, complementada con grupos de análisis formados por gestores de organizaciones de servicios y con *checklists* desarrollados por Berry y Parasuraman en 1991 y Berry *et al.* también en 1991. Así, el marketing interno fue dividido en tres categorías:

- **Visión:** relacionada a la comunicación de visión de la organización y a la creencia de los empleados en la organización.
- **Desarrollo del empleado:** se refiere a sus habilidades, su conocimiento y su *performance*; a la razón de la realización de sus tareas; a la flexibilidad para adecuación de tareas y al énfasis de la comunicación.
- **Reconocimiento:** relacionada al sistema de trabajo en equipo, al reconocimiento del rendimiento del empleado, a la comunicación de reglas para la ejecución de las tareas y al uso de datos para evaluación de la *performance* del empleado.

Los resultados demostraron que las tres categorías de marketing interno tienen asociación con el componente afectivo del Modelo de Allen y Meyer.

Entretanto la asociación con el componente normativo es débil y con el componente instrumental es prácticamente nula.

Finalmente, los autores sugieren investigaciones para identificar las actividades específicas del programa de marketing interno y su aplicación en la industria manufacturera considerando que la mayoría de los estudios hechos en este campo son del sector de servicios.

Bohnenberger (2001) señaló resultados muy similares en un sector manufacturero. La investigación, compuesta por datos cualitativos y cuantitativos, con una muestra de 328 empleados indicó que el proceso de marketing interno tiene asociación con el compromiso organizacional. Los resultados demostraron que los mayores índices de asociación estaban relacionados con el componente afectivo, seguido por el componente normativo y, por último, el instrumental.

Estos resultados están en consonancia con los antecedentes presentados por Meyer y Allen (1997), pues las actividades de marketing interno propuestas por la empresa investigada estaban más relacionadas a los aspectos afectivos propuestos por los autores.

Otros modelos de evaluación del compromiso fueron testados y relacionados con el marketing interno. Boshoff y Tait (1996) realizaron un estudio para investigar en qué extensión los empleados identificados con la misión, las metas, los objetivos y las estrategias (que son difundidos por el proceso de marketing interno), o sea, los empleados comprometidos, influyen en la calidad de los servicios ofrecidos para los clientes.

Los autores utilizaran el modelo desarrollado por Mowday *et al.* en 1982 para evaluar el compromiso de los empleados y el modelo SERVQUAL (modelo de evaluación de calidad de servicios desarrollado por Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1990) para evaluar la calidad de servicios. Según el estudio, los antecedentes que podrían influenciar el compromiso son: conflictos de reglas, reglas ambiguas, ajuste de metas, comunicación de los empleados con el nivel jerárquico superior e inferior, ejecución de feedback, estructura inicial, satisfacción en el trabajo y trabajo en equipo.

Los resultados de la investigación demuestran que la satisfacción en el trabajo y el ajuste de metas tienen una asociación con el compromiso organizacional.

Durkin y Bennett (1999) hicieron una investigación para explicar las dimensiones del compromiso organizacional, en un contexto de cambios sufridos por los bancos del Reino Unido en las últimas décadas, y la relevancia de estos conceptos en el marketing interno y las estrategias adoptadas por los bancos. El modelo de compromiso utilizado fue el de O'Reilly y Chatman propuesto en 1986 que se compone de los siguientes ítems: compromiso instrumental, compromiso de identificación y compromiso de internalización.

La investigación no hace un análisis de relación directa entre el marketing interno y el compromiso organizacional, pero concluyen al final que en épocas de grandes cambios, principalmente en el sector bancario, los gestores deben preocuparse con los ajustes de estrategias a las capacidades de absorción de los empleados. En el estudio realizado, el componente de internalización, entendido como la absorción de objetivos, metas y valores de la organización, fue muy bajo indicando el cuidado que los gestores deben tener con prácticas nuevas y agresivas en el mercado. Además, los autores colocan de forma clara la importancia del marketing interno en este contexto.

La investigación hecha por Iverson, McLleod y Erwin (1996) tuvo como principal objetivo identificar los factores que son afectados por los programas de marketing interno desarrollados por las organizaciones. Los resultados encontrados demuestran que el compromiso organizacional y la confianza son afectados por el marketing interno y que estos componentes también tienen significativa importancia para la *performance* organizacional.

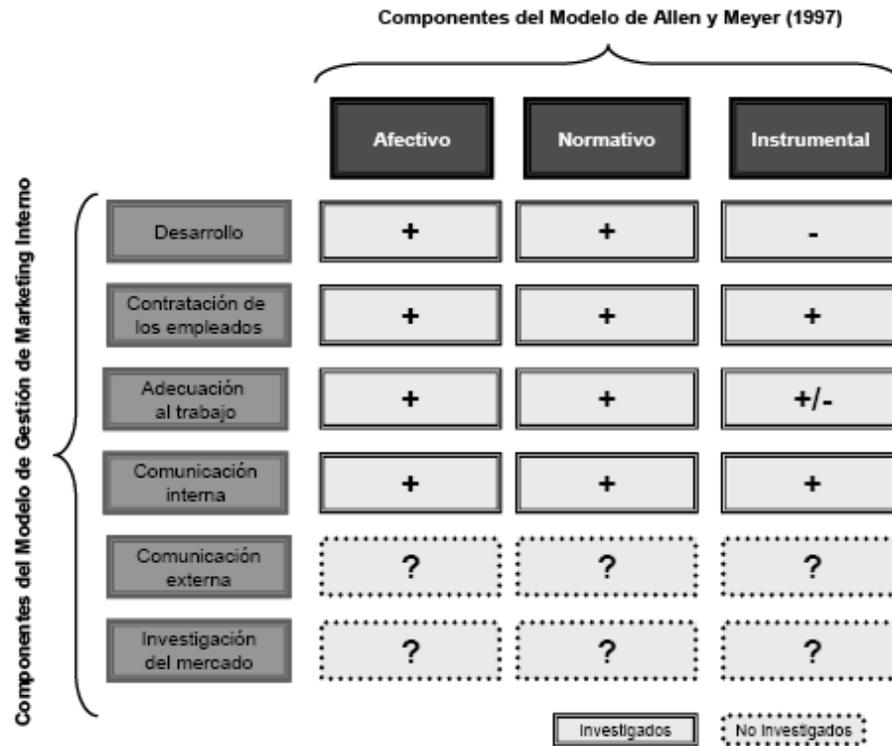
En el próximo apartado serán presentadas las posibles relaciones del marketing interno con el compromiso organizacional, con el objetivo de identificar las líneas de análisis que deben ser realizadas en la investigación empírica.

5.2. Relación entre el modelo propuesto de gestión de marketing interno y el compromiso organizacional

Algunas investigaciones verificaron la asociación entre los componentes presentados en el modelo de gestión de marketing interno y los componentes del compromiso organizacional de Allen y Meyer. Algunos fueron analizados directamente con los componentes del compromiso como

antecedentes y otros fueron analizados dentro del contexto de marketing interno, La siguiente figura presenta un resumen indicando las asociaciones posibles, tanto positivas cuanto negativas, y demuestra cuáles fueron investigadas anteriormente.

Relación entre marketing interno y compromiso organizacional



Fuente: Elaboración propia

Así, las posibilidades de asociación entre los tres componentes del compromiso organizacional (afectivo, normativo e instrumental) y las actividades de desarrollo, contratación de los empleados, adecuación al trabajo y comunicación interna, pueden ser confirmadas en la literatura. Sin embargo, las posibilidades de asociación entre las actividades referentes a la comunicación externa y la investigación del mercado no lo pudieron.

Las acciones que comprenden el desarrollo fueron investigadas por Meyer, Irving y Allen (1998) e indican, según se muestra en la figura anterior, la asociación positiva con el compromiso afectivo y normativo y negativa con el compromiso organizacional.

Meyer y Allen (1997) y Meyer *et al.* (2002) estudiaron los aspectos relacionados a la contratación de empleados, en relación al reconocimiento formal e informal, e identificaron la asociación con los componentes afectivo y normativo. Se espera, todavía, que el compromiso instrumental también sea afectado, lo que según los autores ya fuera identificado en otras investigaciones.

La adecuación al trabajo es la actividad más estudiada (Meyer y Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2002; Meyer, Irving y Allen, 1998; Caruana y Calleya, 1998).

Para algunos, esta actividad es descrita como experiencias en el trabajo, pero los ítems corresponden a lo que se propone en el modelo. Los resultados de las investigaciones indicaron una asociación positiva con el compromiso afectivo y normativo y negativa para el instrumental.

La comunicación interna fue contemplada en el estudio desarrollado por Bohnenberger (2001) y demostró que tiene una asociación positiva con los tres componentes, de tal forma que para el componente instrumental la asociación fue débil.

No fueron encontradas investigaciones a respecto de las acciones que son inherentes a la comunicación externa y a la investigación del mercado. Curiosamente, son las actividades, que según el modelo propuesto, implican especial involucramiento del sector de marketing. Por un lado, la ausencia de estudios en este campo puede ser justificada por el tradicional contexto, desde el que se analiza el compromiso organizacional, que es el sector de recursos humanos. Por otro, son actividades pocas veces ejecutadas en las organizaciones por las razones ya citadas; o sea, la preocupación exclusiva del sector de marketing con el cliente externo.

De una forma general, se puede presentar una hipótesis principal:

Hipótesis 1 (H1): Hay una asociación positiva entre el marketing interno y el compromiso organizacional.

La hipótesis puede ser construida a partir de un conjunto de investigaciones empíricas y teóricas que permiten deducir que hay una relación positiva y significativa entre los componentes de marketing interno y el compromiso organizacional, identificada en los apartados anteriores.

Asúmese que el marketing interno puede desarrollar un proceso de compromiso organizacional, el especial el componente afectivo y normativo.

Considerando que el compromiso afectivo está relacionado con el deseo de permanecer en la organización es razonable presuponer que tenga una asociación positiva con todos los componentes del marketing interno.

Hipótesis (H1a): Hay una asociación positiva entre el componente afectivo del compromiso organizacional y el marketing interno.

De la misma forma, el componente normativo indica tener una asociación positiva con los componentes de marketing interno, considerando especialmente las investigaciones ya hechas sobre el tópico. Así se presenta la tercera hipótesis del estudio:

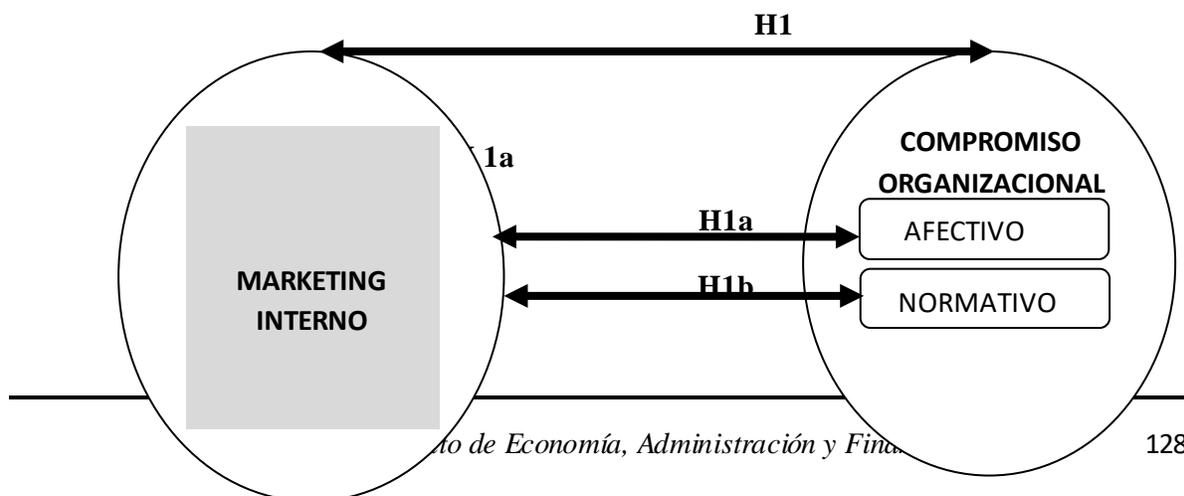
Hipótesis (H1b): Hay una asociación positiva entre el componente normativo del compromiso organizacional y el marketing interno.

Por último, la literatura sugiere que el componente instrumental debe tener una asociación nula, o negativa, con las prácticas de marketing interno, una vez que el empleado permanece en la empresa porque precisa. Así, la cuarta hipótesis se presenta de la siguiente forma:

Hipótesis (H1c): Hay una asociación nula o negativa entre el componente instrumental del compromiso organizacional y el marketing interno.

La figura siguiente presenta el resumen de las hipótesis que son investigadas en este estudio cuyos resultados se expondrán en publicaciones posteriores.

Hipótesis del estudio





Fuente: Elaboración propia

6. CONCLUSIONES

El compromiso con la organización ha atraído la atención de los académicos desde finales de los años 60 y, sin duda alguna, sigue siendo uno de los tópicos más desafiantes e investigados en la actualidad. Su influencia sobre el comportamiento de las personas en el lugar de trabajo le confiere mayor interés hoy, si cabe, ya que éstas se han convertido en la *pedra filosofal* de las organizaciones del s. XXI. Es más, según Porter *et al.* (2005) un alto compromiso por parte de los empleados puede ser una fuente de ventaja competitiva para la organización.

De este trabajo se puede inferir que dos son las particularidades que destacan en el estudio del compromiso organizativo. Por un lado, su carácter multidisciplinar, que es lo que ha contribuido a que haya sido definido, medido y estudiado de forma muy variada a lo largo de los años, hecho que si bien puede ser motivo de enriquecimiento, también es lo que ha dificultado el consenso sobre su significado entre los investigadores. Por otro lado, es su concepción dimensional lo que identifica en gran medida la evolución en su estudio. En un primer momento se consideró y trató como unidimensional pero con el paso del tiempo su concepción como multidimensional empezó a tomar importancia hasta convertirse en el enfoque dominante.

De la revisión de la literatura también se deduce que son dos los grupos de autores, y por tanto, modelos de compromiso organizativo que se pueden considerar como principales referentes. En un primer momento destaca el modelo de Porter *et al.* (1974, 1979, 1982) que, aunque al definir el compromiso hacían referencia a tres dimensiones, trataron al constructo como unidimensional. Definieron la escala OCQ que debido a sus buenas propiedades psicométricas dominó la literatura desde principios de los 70 a finales de los 80, pero que acabó siendo blanco de críticas principalmente por falta de homogeneidad y por reflejar más las intenciones de posibles comportamientos que las actitudes. No sólo por estas críticas sino por el avance conceptual que suponía, la concepción multidimensional se afianzó. De entre todas las propuestas, la aproximación tridimensional desarrollada por (Allen y Meyer, 1990) no sólo es la que más investigación ha generado y mayor soporte ha recibido, sino que también es la más ampliamente aceptada en nuestros días. Por estos motivos se consideró imprescindible hacer un análisis profundidad de este modelo. Tras dicho análisis, se ha podido constatar que, pese a ser el más ampliamente aceptado por la comunidad científica, en la actualidad está siendo cuestionado inclusive por los propios autores. Los principales problemas se asocian a un posible solapamiento entre las dimensiones afectiva y

normativa, y a la ambigüedad conceptual de la dimensión de continuidad. Con el fin de mejorar en la diferenciación entre el compromiso afectivo y el normativo, los propios autores del modelo revisaron sus escalas (véase su publicación de 1996) aunque no se obtuvo el efecto deseado. De hecho, el debate actual, se centra en la necesidad de clarificar la propia definición de estas dos dimensiones pues existe redundancia conceptual -ambas escalas mezclan sentimientos con racionalidad-, apelando al carácter voluntario del compromiso. En cuanto a la ambigüedad del compromiso de continuidad, pese a que su medida mejora al distinguir entre sus dos dimensiones (coste de abandono y bajas expectativas), la duda subyace en su propia definición. ¿Se puede considerar compromiso al hecho de que una persona permanezca en la organización porque no tiene otras ofertas? ¿Hasta qué punto este compromiso es voluntario?

El propósito principal de este trabajo ha sido mostrar la evolución en el estudio y medida del compromiso organizativo –con base en las principales aportaciones-, ya que únicamente entendiendo dicha evolución se puede llegar a comprender el estado del debate actual. Sin duda, una proposición irrefutable es que con el paso de los años se ha ganado en calidad de explicación. No obstante, a pesar de la contribución evolutiva de los diferentes autores, aún queda mucho por hacer sobre todo en lo que concierne a la diferenciación de las dimensiones afectiva y normativa, así como a la conceptualización de la dimensión de continuidad.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Akhtar, S. y Tan, D. (1994): "Reassessing and reconceptualizing the multidimensional nature of organizational commitment", *Psychological Reports*, Vol. 75, December, pp. 1379-1390.
- 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.
- Ashman, I. y Winstanley, D. (2006): "The ethics of organizational commitment", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 15, No. 2, pp. 142-153.
- Bar-Hayim, A. y Berman, G.S. (1992): "The dimensions of organizational commitment", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, pp. 379-387.
- Bayona, C.; Gofii, S. y Madorran, C. (2000): "Compromiso organizacional: Implicaciones para la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, No. 1, pp. 139-149.
- Beck, K. y Wilson, C. (2000): "Development of affective organizational commitment: A cross-sequential examination of change with tenure", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 56, pp. 114-136.
- 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.

- Biau, G.J. y Boal, K.R. (1987): "Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism", *Academy of Management Review*, Vol. 12, pp. 288-300.
- Bozeman, D.P. y Perrewé, P.L. (2001): "The effect of Item content overlap on organizational commitment questionnaire- turnover cognitions relationships", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, pp. 161-173.
- Caldwell, D.F.; Chatman, J.A. y O'Reilly, C.A. (1990): "Building organizational commitment: A multi-firm study", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 245-261.
- 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.
- Cohén, A. (2003): *Multiple commitments at work: An integrative approach*, Hillsdale (NJ), Lawrence Erlbaum.
- Cohén, A. (2007): "Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment". *Human Resource Management Review*, 001: 101016/j.hrmr.2007.05.001.
- Cohén, 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.
- Commeiras, N. y Fournier, C. (2001): "Critical evaluation of Porter *et al.*'s organizational commitment questionnaire: Implications for researchers", *Journal of Personal Selling & Sale Management*, Vol. 21, pp. 239-245.
- Cooper-Hakim, A. y Viswesvaran, C. (2005): "The construct of work commitment: Testing an integrative framework", *Psychological Bulletin*, Vol. 131, pp. 241-259.
- Dunham, R.B.; Grube, J.A. and Castañeda, M.B. (1994): "Organizational commitment: the utility of an integrative definition", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 3, pp. 370-380.
- Gallardo, E. y Triado, X. (2007): *Revisión de las aportaciones teóricas sobre el compromiso organizativo: ¿Acaso importan las actitudes?*, XXI Congreso Anual de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 6-8 de junio. Universidad Rey Juan Carlos —Madrid.
- González, T.F. y Guillen, M. (2008): "Organizational Commitment: A Proposal for a Wider Ethical Conceptualization of 'Normative Commitment'", *Journal of Business Ethics*, Vol. 78, pp. 401-414.
- Harrison, J.K. y Hubbard, R. (1998): "Antecedents to organizational commitment among Mexican employees of a US firm in México", *The Journal of Social Psychology*, Vol. 138, No. 5, pp. 609-623.
- 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.
- Iverson, S. (1999): "An event history analysis of employee turnover: the case of hospital employees in Australia", *Human Resource Management Review*, Vol. 9, pp. 397-418.
- Iverson, R.D. y Buttigieg, D.M. (1999): "Affective, Normative and Continuance commitment: can the right kind of commitment be managed?", *Journal of Management Studies*, Vol. 36, No. 3, pp. 307-333.
- Iverson, R.D. y Roy, P. (1994): "A causal model of behavioral commitment: evidence from a study of Australian blue-collar employees", *Journal of Management*, Vol. 20, No. 1, pp. 15-41.
- 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.
- Jaros, S.J. (1997): "An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 51, pp. 319-337.

- 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.
- 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.
- 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.
- 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. y 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 Topoinytsky, 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.
- Mowday, R.T. (1998): "Reflections on the study and relevance of organizational commitment". *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No. 4, pp. 387 - 401.
- O'Reilly, C. y Chatman, J. (1986): "Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on pro-social behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 3, pp. 492-499.
- Porter, L.W.; Steers, R.M.; Mowday, R.T. y Boulian, P.V. (1974): "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, pp. 603-609.
- 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.
- Powell, D.M. y Meyer, J.P. (2004): "Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65, pp. 157-177.
- 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.
- Somers, M. (1995): "Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and indirect effects", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, pp. 49-58.

Swales, S. (2002): "Organizational commitment: a critique of the construct and measures", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 4, No. 2, pp. 155-178.

Vanderberg, R.J.; Self, R.M. y Sep. J.H. (1994): "A critical examination of the internalization, identification, and compliance commitment measures", *Journal of Management*, Vol. 20, pp. 123-140.

Vandenbergue, C.; Stinghatnber, 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.

Wiener, Y. (1982): "Commitment in organizations: a normative view", *Academy of Management Review*, Vol. 7, pp. 418-428.