



Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Instituto de Ciencias Sociales y Administración

Departamento de Ciencias Administrativas

Doctorado en Ciencias Administrativas

**“Modelo predictivo para explicar el compromiso
organizacional en empleados de la industria maquiladora
del ramo automotriz en Cd. Juárez”**

Tesis para obtener el grado de
Doctora en Ciencias Administrativas

Mtra. Mariana Ivonne Nava Soto

“Becada por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología”

Bajo la dirección de la

Dra. Patricia Ramos Rubio

Y la codirección del

Dr. Emmanuel Francisco García Uribe

Director Externo

Dr. Francisco Canibe

Cd. Juárez, Chihuahua, México, Enero de 2022

Agradecimientos

- I. Expreso mi profundo agradecimiento a la Dra. Patricia Ramos Rubio por haberme ofrecido su guía y conocimientos en este camino tan importante en mi vida académica, por brindarme siempre palabras de aliento y por haber confiado siempre en mis capacidades.
- II. Al Dr. Francisco Emmanuel García Uribe por haber despertado en mí desde hace más de cinco años el interés por dedicarme a la investigación y continuar con mis estudios hasta el doctorado. Agradezco también el haberme enseñado que en la vida siempre van a presentarse situaciones difíciles pero que lo importante es buscar soluciones e ir las trabajando una a una...por confiar siempre en mí, por guiarme y aconsejarme con respecto a mi trabajo académico.
- III. Agradezco al Dr. Francisco Canibe por haber aceptado asesorarme en mi trabajo de investigación, porque compartió su conocimiento conmigo para que pudiera perfeccionar mi trabajo y estuvo siempre dispuesto a ayudarme en todo momento.
- IV. Al Dr. Gerardo Ochoa le agradezco infinitamente su apoyo incondicional para que yo pudiera llevar a término mi tesis. Aprendí de él todo lo necesario para ser un investigador independiente.
- V. Le agradezco también al Dr. Oscar Esparza del Villar haberme brindado los conocimientos estadísticos necesarios para poder llevar a cabo trabajos de investigación, incluida mi tesis, y sin duda por haber aceptado sumarse a este proyecto académico.

Dedico esta tesis mis hijos, quienes me acompañaron en todo momento y presenciaron todos los esfuerzos llevados a cabo.

A una persona especial que llevo siempre en mi corazón.

*Porque quiero ir de mi mundo al tuyo y no regresar si no es contigo...si estoy triste o sin fuerza tú
me curas, por eso creo en lo invisible....*

Índice

Introducción	1
Capítulo 1. Elementos de la investigación	4
1.1 Antecedentes	4
1.2 Planteamiento del problema.....	10
1.3 Pregunta de investigación	13
1.4 Objetivos de investigación	13
1.4.1 Objetivo general	13
1.4.2 Objetivos específicos	13
1.5 Hipótesis	14
1.5.1 Hipótesis de estudio	14
1.6 Justificación	14
Capítulo 2 Marco teórico	16
2.1 Compromiso organizacional	16
2.2 Actitud y comportamiento	18
2.3 Teoría de la acción razonada.....	18
2.4 Teoría de la disonancia cognitiva.....	20
2.5 Modelo de dos dimensiones del compromiso organizacional.....	21
2.5.1 Temporalidad: antes y después del ingreso a la organización	21
2.5.2 Dos dimensiones: apego instrumental y apego psicológico	22
2.6 Antecedentes de propensión al compromiso.....	22
2.6.1 Características personales, valores y creencias.....	22
2.6.1.2 Personalidad.....	29
2.6.2 Características de la elección de trabajo	31
2.6.2.1 Experiencias de trabajo previas	33
2.6.3. Expectativas laborales del nuevo trabajo.....	34
2.7 Propensión normativa al compromiso.....	36

2.8 Propensión instrumental al compromiso	39
2.8.1 Factores de intercambio de alto orden.....	40
2.8.2 Justicia organizacional percibida.....	40
2.8.3 Liderazgo transformacional.....	42
2.8.4 Apoyo organizacional percibido	43
2.9 Socialización organizacional.....	44
2.10 Tácticas de socialización.....	46
2.11 Factores de intercambio de bajo orden	47
2.11.1 Salario.....	48
2.11.2 Promoción.....	48
2.12 Compromiso afectivo.....	49
2.13 Compromiso instrumental.....	50
2.14 Simplificación del modelo de Cohen: Modelo de predisposición y compromiso organizacional	53
Capítulo 3 Metodología	58
3.1 Diseño de la investigación	58
3.2 Población y muestra	58
3.4 Recolección de datos.....	58
3.5 Técnica de recolección.....	59
3.6 Variables	59
3.7 Instrumento de medición.....	59
3.7.1 Validez de Contenido	61
3.7.2 Análisis estadístico de los ítems	63
3.7.3 Validez de constructo	64
3.8 Técnica de análisis	66
Capítulo 4 Resultados	67
4.1 Modelo operativo: Compromiso Afectivo	67
4.1.2 Modelo de medición	67

4.2 Modelo operativo: Compromiso instrumental	72
4.2.1 Modelo de medición	72
Capítulo 5 Conclusión, alcances y limitaciones.....	77
5.1 Conclusión	77
5.2 Alcances.....	79
5.3 Limitaciones.....	79
5.4 Futuras líneas de investigación	80
Anexos	81
Anexo 1 Cuestionario de predisposición y compromiso organizacional.....	81
Referencias.....	84

Tabla 1. Valores y objetivos dimensionales.....	26
Tabla 2. Dominios y facetas de los rasgos de personalidad	30
Tabla 3. Dimensión contextual, de contenido y social de la socialización organizacional.....	47
Tabla 4. Clasificación de las variables	59
Tabla 5. Operacionalización de las variables.....	60
Tabla 6. Resultados de la validación de contenido con el índice V de Aiken.	62
Tabla 7. Estadísticas de total de elemento	63
Tabla 8. Validez de constructo modelo de compromiso afectivo	65
Tabla 9. Validez de constructo del instrumento para el modelo de compromiso instrumental	65
Tabla 10. Valores de las cargas factoriales del modelo de medición.....	68
Tabla 11. Indicadores de validez convergente del modelo de medición.....	68
Tabla 12. Criterio de Fornell-Larcker	69
Tabla 13. Criterio HTMT.....	69
Tabla 14. Hipótesis	71
Tabla 15. Valores de las cargas factoriales del modelo de medición.....	73
Tabla 16. Indicadores de validez convergente del modelo de medición.....	73
Tabla 17. Validez discriminante	74
Tabla 18. Criterio HTMT.....	74
Tabla 19. Hipótesis	75

Figura 1. Modelo de dos dimensiones del compromiso organizacional	22
Figura 2. Continuo circular de los 19 valores de Schwartz.....	28
Figura 3. Eventos y procesos que conducen al compromiso	37
Figura 4. Modelo explicativo de la Teoría de dos dimensiones del compromiso organizacional.....	52
Figura 5. Modelo de predisposición al compromiso.....	56
Figura 6. Modelo operativo de compromiso afectivo	67
Figura 7. Modelo contrastado	70
Figura 8. Modelo operativo de compromiso instrumental	72
Figura 9. Modelo contrastado	75

Introducción

El compromiso organizacional es una actitud laboral importante para todo tipo de empresas debido a los efectos positivos que representa cuando sus empleados lo experimentan, tales como mejor productividad, mayores niveles de satisfacción y/o mayor motivación. Los empleados adoptan los objetivos organizacionales y presentan menores índices de ausentismo y rotación voluntaria, siendo esto último un factor relevante ya que en las empresas se traduce en menores costos.

Esta actitud ha sido ampliamente abordada en investigaciones realizadas en diversas culturas tomando como punto de partida dos enfoques: el actitudinal y el conductual. El enfoque actitudinal contempla al compromiso como un mecanismo que se genera en un individuo y que aumenta las probabilidades de generar ciertos comportamientos positivos en el trabajo, en tanto que el enfoque conductual explica el mecanismo mediante el cual un empleado se identifica con una organización.

Para llevar a cabo la presente tesis se tomó un enfoque puramente actitudinal con la finalidad de evitar traslapar actitudes y comportamientos en el modelo empleado para explicar el compromiso organizacional en su forma afectiva e instrumental según lo recomendado por Cohen (2007) en su teoría y modelo de dos dimensiones del compromiso organizacional. En este sentido, se estableció como objetivo validar un modelo predictivo con los factores que influyen a la predisposición normativa e instrumental directa, positiva y significativamente sobre el compromiso organizacional de la industria maquiladora del ramo automotriz en Cd. Juárez.

Los datos fueron recolectados en una empresa maquiladora que pertenece al sector automotriz, donde la actividad principal es la construcción de arneses para automotores. Se recolectó la información los días 6, 7 y 11 de mayo de 2021 en ambos turnos con una muestra de 184 empleados. Para el análisis de los datos se utilizó el software PLS-SEM, el cual consiste en una técnica de análisis multivariante no paramétrica que se utiliza para probar modelos estructurales que se basa en el análisis de la varianza y empleado en situaciones donde se busca predecir relaciones (Martínez y Fierro, 2018). El modelo de predisposición y compromiso organizacional se dividió para su análisis en dos partes porque se analizan dos tipos de compromiso; la primera corresponde a la predisposición normativa y compromiso afectivo, la segunda a la predisposición y el compromiso instrumentales.

Los resultados obtenidos indican que la predisposición normativa e instrumental predicen al compromiso afectivo e instrumental respectivamente. Además, se ofrece sustento empírico a la teoría de dos dimensiones propuesta por Cohen, (2007), en la que explica que el compromiso de los empleados se compone de una predisposición normativa y una predisposición de tipo instrumental, que predicen al compromiso afectivo e instrumental respectivamente. Aunque en esta investigación se propuso un modelo alternativo al de Cohen, se mantuvieron las variables que son eje de su teoría.

El trabajo consta de cinco capítulos. En el primer capítulo se presentan los elementos de la investigación. Estos incluyen un panorama inicial de cómo ha sido abordado el compromiso organizacional en investigaciones que lo contemplan como variable de estudio, además de hacer una breve introducción tanto al enfoque actitudinal como conductual, así como sus características. Se presenta también la alineación metodológica de la investigación.

El capítulo dos contiene el desarrollo del marco teórico. En este se describe al compromiso organizacional como actitud relevante en las organizaciones. Se presenta el enfoque actitudinal y de comportamiento que resulta relevante para la explicación del modelo predictivo. También se presenta la teoría de la acción razonada y la teoría de la disonancia cognitiva. Posteriormente se presentan los elementos conceptuales del modelo propuesto por Cohen (2007). Finalmente se hace la propuesta de la simplificación de la propuesta del modelo de Cohen, llamado Modelo de predisposición y compromiso organizacional.

En el capítulo tres detalla el desarrollo metodológico, donde se explica el diseño de la investigación, la población objeto de estudio y la manera en que se determinó la muestra. Se especifican las variables incluidas en el estudio y el instrumento de medición empleado con sus respectivos análisis de validez de contenido y de constructo. También se presenta la técnica de análisis de datos empleada.

El capítulo 4 desarrolla los resultados obtenidos mediante el análisis de datos. En primer lugar, se presenta el modelo de compromiso afectivo, el cual incluye los valores de las cargas factoriales del modelo de medición, indicadores de validez convergente, indicadores de validez discriminante, modelo contrastado y las hipótesis planteadas con los valores estadísticos obtenidos. En segundo lugar, se presentan estos mismos elementos para el modelo de compromiso instrumental.

Por último, en el capítulo cinco se presenta la conclusión, alcances y limitaciones. Se concluye que empíricamente las predisposiciones normativa e instrumental predicen al compromiso afectivo e instrumental respectivamente. También se explican los alcances tanto teóricos como prácticos de la presente investigación y la relevancia de éstos para las empresas. Se describe también brevemente como principal limitación la situación de pandemia mundial y se señala como futura línea de investigación la necesidad de indagar acerca de otras variables que puedan explicar al compromiso afectivo e instrumental, así como la necesidad de realizar investigaciones en otras culturas para analizar la generalización del modelo de predisposición y compromiso organizacional aquí propuesto.

Capítulo 1. Elementos de la investigación

1.1 Antecedentes

El compromiso organizacional [CO] ha sido considerado por mucho tiempo como una actitud positiva de gran relevancia en el ámbito laboral (Robbins & Timothy, 2009), puesto que funciona como predictor de comportamientos que impactan a las organizaciones como la rotación voluntaria y la lealtad. También ayuda a comprender la naturaleza de los procesos psicológicos mediante los cuales un individuo se identifica con los objetos de su entorno y les da sentido, hasta cierto punto ayudaría también a explicar cómo encuentra un propósito en su vida (Mowday et al., 1982b).

Dada su relevancia práctica, el estudio del compromiso a través del tiempo se ha caracterizado por ser abordado por múltiples disciplinas y desde distintas perspectivas como por ejemplo, la económica, de comportamiento, y psicológica (Klein & Park, 2016). Sin embargo, el primer intento por abordarlo surgió precisamente a partir de su explicación como actitud hacia 1950 y desde el campo de la sociología se ha considerado como un concepto que permite comprender el pensamiento y comportamiento humano, muy específicamente la atención se centraba en inconsistencias entre actitud y comportamiento pues sostenían que las actitudes en el trabajo no predicen el comportamiento porque los criterios que caracterizan a este último, son definidos y tratados a un nivel de abstracción diferente al de los predictores de las actitudes (Harrison, et al., 2006; Kraus, 1995).

Posteriormente, surgió una controversia con respecto a su naturaleza, es decir si las actitudes de compromiso influyen en los comportamientos o si los comportamientos influyen en las actitudes, sin embargo, se ha destacado que es irrelevante si el proceso se inicia como actitud o comportamiento, sino que la importancia radica en reconocer que en el proceso de desarrollo del compromiso puede darse la interacción entre actitudes y comportamientos a través del tiempo (Mowday, et al., 1982a).

Según Breckler (1985) la actitud es una respuesta a un estímulo antecedente u objeto de actitud, que se compone de tres elementos fundamentales: a) afecto, b) comportamiento, y c) cognición. El afecto corresponde a una reacción emocional, visceral o una reacción nerviosa simpática¹. El comportamiento incluye acciones expresas, intenciones de comportamiento y declaraciones verbales con respecto a determinado comportamiento. El componente cognitivo se caracteriza por creencias, estructuras de conocimiento, respuestas y pensamientos personales.

¹ Uno de los tres componentes del sistema nervioso autónomo, el cual se encarga de coordinar funciones vitales para mantener la homeostasis, lo cual es posible al transmitir estímulos nerviosos al músculo cardíaco, a los músculos lisos de todos los órganos así como a las glándulas exocrinas y endocrinas (Navarro, 2002).

Para intentar explicar la relación entre actitud y comportamiento se utilizó la teoría de disonancia cognitiva de Festinger (1957), ésta explica que cuando las actitudes derivan de un comportamiento determinado se debe a causa de una inconsistencia o incompatibilidad entre varias actitudes o entre actitudes y comportamientos de un individuo. Festinger señaló también que esta disonancia suele resultar psicológicamente incómoda para la persona que la experimenta e intentará reducirla al mínimo ocasionando que busque, por ejemplo, alinear sus actitudes de modo que haya congruencia con su comportamiento. En este sentido, Salancik (1977) resaltó la importancia del compromiso en la configuración de las actitudes, ya que los individuos las ajustan para adaptarse y cambiar respecto a las situaciones en que se han comprometido, generando un comportamiento autosuficiente.

Sin haberse dado un consenso a través de los años con respecto a las actitudes y comportamientos en el estudio del compromiso organizacional, Ajzen y Fishbein (1977) argumentaron y demostraron empíricamente en su Teoría Actitud-Comportamiento que las conexiones entre actitud y comportamiento encajan únicamente cuando hay coincidencia en especificidad o generalidad con determinado comportamiento. Hablando de compromiso organizacional específicamente, es posible encontrar investigaciones que abordan ambos enfoques, el actitudinal y el de comportamiento juntos o por separado. Así, derivó en el interés de especialistas en gestión abriendo paso a la proliferación de conceptos, y aunque ha sido abordado desde distintos enfoques, la literatura al respecto ha sido dominada únicamente por estas dos visiones (McGee & Ford, 1987; Morrow, 1983).

1.1.2 Perspectiva conductual

Esta perspectiva se fundamenta en la psicología social, por lo tanto el compromiso surge como un proceso en el que los individuos se unen a la organización a través de comportamientos pasados en los que se ha incurrido en costos irreversibles como podría ser el salario en función de la edad u otros beneficios complementarios, y la forma en cómo se adaptan a esta situación (Blau & Boal, 1987; Mottaz, 1989). Como Arnold (1990) explicó, esta forma de compromiso origina un comportamiento cuyas cogniciones asociadas se vuelven menos cambiantes porque cuando la persona lleva a cabo un acto que considera importante, irrevocable y lo realiza por voluntad propia, buscará siempre justificar siempre ese acto ante sí mismo.

A partir del trabajo de Becker (1960) se describe el compromiso organizacional como comportamiento que surge cuando una persona realiza “*side-bets*” o pequeñas inversiones dentro de un sistema social y las vincula a una línea consistente de actividad [membresía con la

organización], de tal modo que en un determinado lapso de tiempo, un individuo ha hecho inversiones dentro de la organización que se han acumulado y por lo tanto junto con la falta de otras alternativas de empleo dejar la empresa traería consigo un costo asociado. Estas inversiones pueden ser de tipo económico, social o bien aquellas que generen un vínculo con la empresa, como la antigüedad (Cohen, 2013).

A esta forma de ver el compromiso se la ha considerado de tipo instrumental porque los individuos toman una postura calculadora en función de los beneficios que obtendrían a través de mantener un comportamiento futuro constante, es decir, realizan una evaluación costo-beneficio acerca de lo que conllevaría dejar la organización, considerando además la falta de otras alternativas laborales (Gundlach et al., 1995). Por ello, el compromiso como lo describe Becker (1960) en adelante fue asociado con la rotación voluntaria influenciando estudios posteriores (Mueller, et al., 1992; Weibo, Kaur & Jun, 2010).

Una crítica importante realizada por Ritzer y Trice (1969) a esta teoría consistió en señalar que el compromiso organizacional no dependía de las inversiones realizadas por los individuos en la organización, sino que éste surgía cuando no se presentaba en primera instancia un compromiso con la ocupación, y sería posible estar comprometido con la ocupación o con la organización o incluso ambas. En segundo lugar, se sugirió que aunque en el compromiso conceptualizado por Becker (1960) intervenían factores estructurales, en realidad se trataba de un fenómeno psicológico, ya que con el objetivo de tener una vida más significativa, un individuo se comprometía. Con respecto a las pequeñas inversiones, se subrayó su presencia, sin embargo, afirmaron que estas surgen una vez que el compromiso ya se generó y como consecuencia de factores limitantes de tipo estructural. Sin embargo, se atribuye esta falta de congruencia a que los autores equivocaron la teoría de *side-bets* y se trata más de un compromiso de valor, caracterizado por un estado mental que surge de la presencia de recompensas asociadas a una determinada posición o identidad social mediante la cual una persona se une o ata a una organización, en tanto que la teoría de Becker es un compromiso de continuidad en el que un individuo asocia cierto tipo de penalizaciones que tendría que afrontar si decidiera dejar su puesto o la organización (Stebbins, 1969).

Alutto, Hrebiniak y Alonso (1972) continuaron la misma línea de investigación de *side-bets* y obtuvieron resultados contrarios a los obtenidos por Ritzer y Trice (1969). Estos autores con base en un marco de intercambios o transacciones entre empleado-empresa (Mayer et al., 1992) operacionalizaron al compromiso como la voluntad de abandonar un sistema cuando al sujeto se le ofrecen ligeros aumentos ya sea en el salario, estatus, libertad laboral, y amabilidad por parte de compañeros. Los resultados de la investigación apoyaron el concepto de “*side-bets*” como un

fenómeno estructural que permite entender el compromiso de los trabajadores hacia la organización o la ocupación y que debían considerarse mucho más importantes pues esto afecta las experiencias de socialización en los individuos. Debido a que no se llegó a un consenso con respecto a la conceptualización de *side bets*, en investigaciones consecuentes las escalas que fueron desarrolladas precisamente por Ritzer y Trice (1969) así como la de Hrebiniak y Alutto (1972) fueron descartadas a causa de su incierta validez predictiva e incluso más tarde se remarcó que en realidad medían compromiso actitudinal y no *side bets* (Ghosh & Swamy, 2014; Stebbins, 1969).

Meyer y Allen (1984) a partir de la teoría de *side bets* intentaron probar los supuestos descritos utilizando dos instrumentos desarrollados por investigadores que dieron continuidad a la propuesta de Becker (Alutto et al., 1973; Ritzer & Trice, 1969), sin embargo, incorporaron en su estudio dos escalas más que desarrollaron ellos mismos argumentando que los instrumentos existentes se encontraban cargados de compromiso afectivo y que las inversiones realizadas por los trabajadores en términos de *side-bets* debían ser medidas en proporción al número y magnitud de las mismas, por lo que proponen que el compromiso se conforma de un componente afectivo y otro que llaman de continuidad, siendo este el motivo para proponer dos nuevos instrumentos.

1.1.3 Perspectiva actitudinal

Desde perspectiva actitudinal el compromiso se describe como resultado de una respuesta afectiva ya sea en forma de actitud u orientación, que surge a raíz de la evaluación de la situación laboral del individuo (Mottaz, 1989) que luego forma un vínculo que es reflejo de la naturaleza y calidad de la relación individuo-organización (Kim, 1999). Al respecto, Angle y Perry (1983) enunciaron que las respuestas afectivas también pueden ser explicadas a partir de un intercambio, en que el individuo al llegar con necesidades y objetivos a la organización ofrece su habilidades y energías a modo de intercambio para que estos sean cubiertos. Desde este enfoque se considera que el compromiso se desarrolla de forma prospectiva, mediante el vínculo psicológico (Singh & Gupta, 2008).

Una de las primeras investigaciones con enfoque actitudinal fue el de Porter et al., (1973). Para estos autores el compromiso consiste en el involucramiento y la identificación de un individuo con una organización e incluye tres factores: 1) una fuerte creencia y aceptación de valores organizacionales; 2) disposición de realizar un esfuerzo considerable en beneficio de la organización; 3) deseo de mantener la membresía con la organización. Este fue el primer trabajo en relacionar compromiso y rotación, y debido a su corte longitudinal los resultados demostraron que esta actitud predice en mayor medida la rotación en comparación con la satisfacción laboral y que varía a través del tiempo.

Siguiendo la línea de investigación sobre el enfoque actitudinal O'Reilly y Chatman (1986) argumentaron que en su conceptualización de compromiso organizacional Porter et al. (1973) incluyeron antecedentes, consecuencias y el apego psicológico, y que era éste último factor en el que se debía poner mayor interés porque refleja el vínculo que une al individuo con la organización. El apego psicológico según estos autores se origina a través de tres factores independientes: 1) cumplimiento o participación instrumental para recompensas extrínsecas específicas, 2) identificación basada en un deseo de afiliación, 3) internalización basada en la congruencia entre valores individuales y organizacionales. Finalmente argumentaron que estas tres formas de apego psicológico son la base del compromiso y que es relevante especificar debidamente las dimensiones subyacentes del constructo apoyándose en estas nociones de apego psicológico y las formas que éste podría adoptar.

Posteriormente, a partir del punto de vista de Becker (1960) y la norma de la reciprocidad de Gouldner (1960), Meyer y Allen (1991) proponen una tercera dimensión que describen como un sentimiento de obligación que experimenta un individuo y que produce la permanencia en la organización. Es importante destacar que la norma de la reciprocidad se basa en el hecho que un individuo al recibir algún beneficio se ve obligado a retribuir a quien le ha otorgado tal beneficio. Siguiendo esta línea, el compromiso entonces debe desarrollarse en un empleado a través de las recompensas otorgadas por la organización para luego experimentar la obligación moral de permanecer (Gouldner, 1960; Ko, Price & Mueller, 1997). Así, Meyer y Allen (1991) consideraron el desarrollo de un modelo que incluyó las dimensiones afectivas, de continuidad y normativa; la importancia este modelo radica en que los empleados que tienen un compromiso afectivo elevado permanecen en la organización porque “así lo desean”, aquellos con compromiso de continuidad lo hacen porque “lo necesitan”, mientras los que presentan mayor compromiso normativo se quedan porque “deben”.

La principal crítica a este modelo fueron los hallazgos reportados por Vanderberg y Self (1993) quienes examinaron cuatro formas de compromiso, entre las cuales se incluían la dimensión afectiva y de continuidad de Allen y Meyer (1990), el OCQ de Mowday et al., (1978) e identificación organizacional. Utilizaron un procedimiento de análisis factorial confirmatorio en el que se analizaban los cambios alfa, gama y beta de las actitudes en tres periodos de tiempo: al ingresar, al tercer y sexto mes. Los resultados alarmantes fueron acerca de la dimensión afectiva y de continuidad, específicamente en los cambios gama ya que son cambios en el constructo subyacente. Según estos autores, se obtuvieron estos resultados porque las experiencias de un

individuo en el trabajo al momento de ingresar tienen un significado distinto conforme avanza el tiempo y afirman que estas medidas son inapropiadas.

Al respecto, en el estudio realizado por Ko et al., (1997) se puso a prueba el modelo de Meyer y Allen (1991) en dos organizaciones de Corea del Sur. Los resultados de las escalas fueron analizados mediante covarianza. Determinaron que la confiabilidad de la escala de compromiso afectivo y normativo era aceptable, en cambio fue baja en la escala para medir compromiso de continuidad. Las tres escalas presentaron validez convergente aceptable, sin embargo, la validez de constructo fue cuestionable en compromiso de continuidad y afectivo. Estos resultados se sumaron a las anteriores críticas al modelo, los autores afirmaron que el compromiso de continuidad no es reflejo de la conceptualización del compromiso descrito por Becker, y que éste debe ser puramente conductual y no actitudinal, situación que produce incongruencias en el modelo. Con respecto a la dimensión normativa concluyen que no existen los suficientes elementos conceptuales que permitan diferenciarlo de la dimensión afectiva.

Meyer et al., (2002) en otro esfuerzo por evaluar el modelo de tres componentes de Meyer y Allen (1991) realizaron un meta-análisis para evaluar las relaciones entre el compromiso afectivo, de continuidad y normativo, además de las relaciones entre las tres dimensiones así como las variables antecedentes. Con respecto a la dimensión normativa y afectiva los autores encontraron que se encuentran altamente correlacionadas entre sí y con patrones similares con respecto a variables antecedentes y consecuentes.

Se atribuye esta correlación a la naturaleza conceptual de los instrumentos utilizados para medir las dimensiones, argumentando que correlacionan porque miden factores que contribuyen en la misma medida a generar compromiso afectivo y un sentimiento de obligación (Meyer et al., 2002). Sugieren que es necesario lograr un entendimiento de los dos constructos, el cómo se desarrollan y de qué forma contribuyen a predecir determinados comportamientos. Con respecto al compromiso de continuidad encontraron que en realidad son escasas las investigaciones que miden realmente *side-bets* y al correlacionar con otras investigaciones se presentaba una correlación débil (Meyer et al., 2002).

Solinger et al., (2008) de igual forma hicieron una crítica conceptual al modelo de tres dimensiones del compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991). Los autores utilizan un modelo de actitud-comportamiento para demostrar que el modelo de tres dimensiones mezcla fenómenos actitudinales de naturaleza distinta. Con respecto a las dimensiones, argumentan que el compromiso organizacional en general, debe entenderse como una actitud hacia la organización, en

tanto que las dimensiones normativas y de continuidad son formas específicas de comportamiento. La principal crítica al modelo de Meyer y Allen (1991) realizada por estos autores es acerca de la combinación de fenómenos actitudinales de distinta naturaleza y que representa un modelo para predecir la rotación voluntaria, por lo que no puede seguir utilizándose como un modelo general del compromiso organizacional. A modo de recomendación proponen que de acuerdo con la práctica predominante en las investigaciones acerca del comportamiento organizacional debe retomarse la comprensión original del compromiso como una actitud hacia la organización y medirle de acuerdo con esto. Finalmente sugieren que en investigaciones futuras es posible mejorar la validez discriminante de las medidas existentes si se presta la debida atención a los componentes cognitivos, emocionales y de comportamiento de la actitud del compromiso.

Más recientemente Mercurio (2015) argumentó que en más de catorce años de estudio del compromiso, no se ha llegado a un consenso sobre su naturaleza y cómo se desarrolla, lo cual genera un problema en la práctica específicamente al momento en que los profesionales buscan intervenciones de compromiso organizacional para atraer y retener talento, así como mejorar el rendimiento (Mercurio, 2015). En su estudio concluyó que la dimensión de compromiso afectivo debe entenderse como la parte central o esencial de esta actitud laboral porque: a) el compromiso afectivo sirve como base teórica e histórica para las teorías del compromiso organizacional; b) el compromiso afectivo puede influir en mayor medida en otras actitudes en comparación a otras formas o componentes del compromiso; c) el compromiso afectivo puede considerarse el eje central o la esencia del compromiso.

1.2 Planteamiento del problema

Las organizaciones al estar inmersas en un entorno dinámico requieren de un enfoque de gestión en el que se acentúe el compromiso, ya que les permitirá ser flexibles en la medida que posean empleados sumamente comprometidos (Roca et al., 2015). En este sentido, el construir compromiso organizacional conduce a la obtención de resultados favorables, los empleados muestran actitudes positivas hacia los objetivos y valores organizacionales e incluso llegan a desarrollar comportamientos benéficos hacia su trabajo (Hanaysha, 2016).

Las organizaciones pueden trabajar en construir un capital humano valioso que les provea rendimientos financieros positivos y particularmente a través de la gestión de recursos humanos es posible fomentar comportamientos deseados en los empleados (Jiang et al., 2012). Entonces, resulta importante que la gerencia de recursos humanos conozca de forma precisa los componentes del compromiso, así como identificarlo en los empleados. Sin embargo, para que puedan actuar

eficientemente a través de políticas de gestión, es necesario que adicionalmente conozcan la conexión entre el compromiso y los factores que lo generan (Rodríguez, Franco y Santos, 2006).

Al respecto, investigadores del tema han hecho esfuerzos por explicar el mecanismo mediante el cual se genera el compromiso organizacional y a raíz de esto surgieron diversos modelos teóricos que han sido abordados en su mayoría desde dos perspectivas: actitudinal y conductual, siendo la actitudinal la que ha recibido más atención (Omer & Ahmed, 2016). La perspectiva actitudinal contempla el proceso mediante el cual los empleados desarrollan un vínculo con la organización (Mowday, et al., 1982a), en tanto que la perspectiva conductual se enfoca en el mecanismo mediante el cual los empleados se ven inmersos en ella; ambas perspectivas fueron integradas por Meyer y Allen (1991) en su modelo de tres dimensiones del compromiso organizacional [*Three Component Model o TCM*], quienes argumentaron que aun cuando estos dos procesos son distinguibles uno del otro, se encuentran relacionados entre sí.

El *TCM* propone que el compromiso es un estado psicológico que se conforma por tres componentes, los cuales pueden presentarse en el empleado en distintas intensidades sin ser necesariamente excluyentes unos de los otros (Allen & Meyer, 1990). El Compromiso Afectivo (CA) comprende vínculos emocionales, identificación e involucramiento que genera la permanencia de los empleados en la organización; el Compromiso de Continuidad (CC) se refiere a la percepción de los empleados acerca de los costos y beneficios de permanecer o abandonar la organización; y el Compromiso Normativo (CN) produce en los empleados sentimientos de obligación de permanecer en la organización (Yao & Wang, 2008). La premisa teórica más importante de este modelo versa sobre la intención de permanencia de los empleados, ya que es una característica que comparten los tres componentes, aunque cada uno es influenciado por distintos factores (Jaros, 1997).

Es importante destacar que el modelo y la conceptualización de compromiso organizacional que probablemente ha tenido mayor influencia es precisamente el de tres dimensiones del compromiso organizacional (Piehler et al., 2016), sin embargo, el modelo presenta varias limitaciones. En un meta-análisis que pretendía obtener evidencia acerca de la validez y generalización del modelo mediante la estimación de correlaciones verdaderas entre constructos subyacentes, destacó la alta correlación entre las dimensiones normativa y afectiva ($p=.63$), incluso en las escalas reducidas (8 ítems $p=.54$; 6 ítems $p=.77$) y que fueron analizadas por separado (Meyer et al., 2002). Se reportó también discrepancia con respecto al componente de continuidad entorno a su dimensionalidad (Ko et al., 1997) puesto que se ha encontrado que la dimensión empíricamente se desdobra en dos dimensiones (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005), adicionalmente se

argumenta que en general el *TCM* presenta deficiencias operacionales que causan distorsiones en su estructura (Arciniega y Gonzalez, 2012) e incluso que debería tomarse a consideración su uso como modelo general del compromiso organizacional (Solinger et al., 2008).

Dichas problemáticas pueden ser a causa de: a) una confusión en la construcción del modelo de tres dimensiones, es decir, si no se hizo una correcta distinción entre los mecanismos de originadores del compromiso, es decir, entre el enfoque actitudinal y conductual, ya que estos mecanismos están interrelacionados (Mowday et al., 1982b), y b) a que las definiciones del compromiso no deben incluir ni intenciones ni comportamientos pues estos son resultados que se buscan predecir a raíz del compromiso, incluirlos en las conceptualizaciones origina confusión entre compromiso y sus resultados o consecuencias (Becker et al., 2001), por lo tanto también genera confusión con respecto a sus predictores y criterios para medir.

Lo anterior expuesto representa un conflicto tanto a nivel teórico como práctico. A nivel teórico implica que el estudio del compromiso organizacional como actitud que trae gran número de comportamientos positivos en el lugar de trabajo posiblemente no ha sido abordado de forma correcta en lo que respecta a su conceptualización, el mecanismo o el proceso mediante el cual se genera, impactando en su medición. En la práctica, para las organizaciones y específicamente para el departamento de recursos humanos implicaría que no cuenten con los elementos necesarios para identificarlo, fomentarlo y generar estrategias para mantenerlo. Debido a esto resulta pertinente someter a validación un modelo de compromiso organizacional que proporcione dichos elementos en vías de resolver esta problemática y proveer de los elementos necesarios para la comprensión del compromiso a las organizaciones y proporcionar herramientas que faciliten su correcta gestión.

Para dicho propósito se tomará como punto de partida la teoría de dos dimensiones del compromiso y el modelo bidimensional propuesto por Cohen (2007). En esta teoría se parte de la premisa que el compromiso se compone de dos dimensiones, una dimensión temporal y las bases del compromiso. Antes de ingresar a la organización surge la propensión instrumental al compromiso y la propensión normativa al compromiso, en tanto que posterior al ingreso se desarrolla el compromiso instrumental y el compromiso afectivo, de naturaleza instrumental y apego psicológico, respectivamente. La premisa principal de esta teoría versa sobre la hipótesis que un empleado antes de ingresar a laborar a la organización llega con una predisposición a comprometerse, y una vez que ha ingresado surge el compromiso.

El modelo bidimensional desarrollado con base en la ya mencionada teoría toma un eje puramente actitudinal, lo que solucionaría la problemática de confusión entre perspectivas actitudinal y conductual. En segundo lugar, el compromiso de continuidad se conceptualiza como un compromiso instrumental basado en un proceso de intercambio, lo que solucionaría el problema de dimensionalidad (Cohen, 2007). En tercer lugar, se aportaría una solución a la alta correlación entre el compromiso normativo y afectivo porque la teoría asume que se trata de una propensión al compromiso afectivo que debe analizarse antes de entrar a la organización. Al respecto, estudios que han manejado el compromiso normativo (Bergman, 2006; Godlewski & Kline, 2012) han aportado evidencia acerca de la importancia de medir el compromiso normativo como una propensión, razón por la cual el factor temporal toma relevancia práctica.

Por último, actualmente las empresas no cuentan con una herramienta que les permita identificar en las personas incluso desde que son candidatos a contratación, la predisposición a generar compromiso organizacional, lo cual es un factor relevante puesto que en gran medida podría ser determinante para que las personas contratadas en algún momento de su carrera profesional dentro de la empresa desarrollen esta actitud laboral. En este sentido, el modelo bidimensional (Cohen, 2007) ofrece dicha herramienta a través de los factores de predisposición normativa e instrumental, así como del compromiso organizacional.

1.3 Pregunta de investigación

¿Cuáles son los factores que influyen a la predisposición normativa e instrumental directa, positiva y significativamente sobre el compromiso organizacional?

1.4 Objetivos de investigación

1.4.1 Objetivo general

Validar el Modelo predictivo con los factores que influyen a la predisposición normativa e instrumental directa, positiva y significativamente sobre el compromiso organizacional de la industria maquiladora del ramo automotriz en Cd. Juárez.

1.4.2 Objetivos específicos

- 1.- Diagnosticar si la predisposición normativa e instrumental directa, positiva y significativamente afecta al el compromiso organizacional.
- 2.- Analizar los fundamentos teóricos que formulan una predisposición normativa e instrumental directa, positiva y significativamente para el compromiso organizacional.

3.- Diseñar un Modelo predictivo con los factores que influyen a la predisposición normativa e instrumental directa, positiva y significativamente sobre el compromiso organizacional en función de los modelos descritos en la literatura.

4.- Proponer y validar el Modelo predictivo con los factores que influyen a la predisposición normativa e instrumental directa, positiva y significativamente sobre el compromiso organizacional de la industria maquiladora del ramo automotriz en Cd. Juárez, utilizando PLS.

1.5 Hipótesis

1.5.1 Hipótesis de estudio

Con el Modelo predictivo con los factores que influyen a la predisposición normativa e instrumental que impactará directa, positiva y significativamente sobre el compromiso organizacional en los empleados de la industria maquiladora del ramo automotriz en Cd. Juárez.

1.6 Justificación

La importancia de tener bases sólidas y herramientas para identificar el compromiso organizacional en los empleados radica no solo en el hecho que para las organizaciones trae ciertos beneficios, sino también para los empleados. A nivel organizacional es posible obtener un mejor nivel de esfuerzo por parte del empleado, se reducen las intenciones de abandonar la organización (Arias, 2001), altos niveles de rentabilidad (Yasar et al., 2014), y debido a que adoptan y se apropian tanto de valores como de metas organizacionales requieren de menos supervisión (Soberanes, Rivas y De la Fuente, 2009). Con respecto al empleado, cuando éste experimenta compromiso hacia la organización le permite obtener estabilidad laboral e impactos positivos en prestaciones, jubilación, beneficios sociales, además que le permite cubrir necesidades psicológicas y materiales, situación que beneficia en el núcleo familiar y por tanto a la economía del país (Betanzos y Paz, 2007).

Por otra parte, a nivel teórico puede contribuir en aportar una nueva perspectiva de estudio del compromiso organizacional puesto que en el modelo que se pretende validar se harán cambios en su conceptualización, más importante aún que dichos cambios son resultado de la integración de hallazgos significativos entorno a las controversias del mecanismo que genera el compromiso en los empleados. En dicho modelo se distingue la propensión al compromiso del compromiso posterior al ingreso, en tanto que en su naturaleza es bidimensional, instrumental y actitudinal (Cohen, 2007). Además, con la validación del modelo será posible conocer si efectivamente las predisposiciones normativa e instrumental en la práctica, predicen al compromiso organizacional.

Otro aspecto de relevancia práctica que tiene el modelo radica en la presencia de factores que tienen influencia antes que la persona sea empleada en la organización y que se ven afectadas por procesos de socialización (Bergman, 2006; Godlewski & Kline, 2012), lo cual proporcionará información al departamento de recursos humanos respecto a detección de necesidades de socialización y capacitación en cada etapa de la permanencia del empleado en la organización, con énfasis en los beneficios de permanecer. relaciones

Capítulo 2 Marco teórico

2.1 Compromiso organizacional

A través del tiempo el compromiso organizacional se ha conceptualizado de distintas formas y desde varios enfoques. Entre las primeras aportaciones, se encuentra la perspectiva conductual de Becker (1960) quien explicó el compromiso como resultado de *side-bets* [pequeñas inversiones o apuestas laterales] que realizan los empleados dentro de la organización, las cuales se dan en líneas consistentes de actividad [permanecer en la empresa], bajo la premisa que antes de generarse el compromiso un individuo reconoce que existe un interés extraño con respecto a la actividad actual que se encuentra desempeñando [por ejemplo, el obtener un ascenso para lograr un mejor nivel de vida].

Posteriormente el compromiso se definió como la “...naturaleza de la relación que se crea el individuo con la organización vista como un todo” (Grusky, 1966, p. 489); esta definición se basa en las experiencias y recompensas que recibe el trabajador. Luego apareció una visión con base en la lealtad a determinado sistema social, pues Kanter (1968) lo concibió como una disposición de los actores sociales a dar su energía y lealtad a los sistemas sociales, así como el apego de los sistemas a las relaciones sociales que se consideran autosuficientes.

Una aportación desde una forma de integración de metas organizacionales e individuales fue la realizada por Schneider y Nygren (1970) quienes definieron al compromiso como un proceso mediante el cual las metas de la organización y del individuo se integran cada vez más o son más congruentes. Después, para Sheldon (1971) el compromiso trataba más de una orientación o una actitud hacia la organización que une la identidad de la persona a la organización. Definición en la que se destaca de igual forma un vínculo organización-empleado.

Hrebiniak y Alutto (1972) retomaron la conceptualización propuesta por Becker (1960), para estos autores el compromiso era un fenómeno estructural que se produce como resultado de las transacciones individuales-organizacionales, y las alteraciones en los *side-bets* o las inversiones hechas a través del tiempo; esta conceptualización tenía como referencia la calidad de estas inversiones acumuladas y el vínculo empleado-organización. De este punto se retoma de nuevo una postura actitudinal donde se declara por Porter et al. (1973) que deber ser visto como una fuerza de la identificación y la participación de un individuo en una organización en particular. Para esta conceptualización los autores tomaron como eje la teoría del intercambio social.

Luego fue considerado por Buchanan (1974) como un apego afectivo a los valores y objetivos organizacionales, al rol de un individuo en relación con éstos y a la organización por su propio bienestar, aparte de su valor puramente instrumental. Visto como una fuerza de la identificación y participación de un individuo con una organización es una definición aportada por Steers (1977), en la que sobresale la inmersión psicológica, así como la lealtad y la identificación por parte del empleado. En este sentido Meyer y Allen (1991) ante la falta de un consenso en la conceptualización del compromiso aportan que se trata de un estado psicológico que determina la relación del empleado con la organización, e implica la toma de decisión de continuar o no laborando en la misma. La principal crítica a esta definición es la falta de claridad con respecto a qué se entiende por estado psicológico (Ko et al., 1997).

Finalmente, la definición aportada por Cohen (2007) posiciona al compromiso organizacional como una propensión de tipo instrumental que se basa en las expectativas de intercambio con la organización. Esta contribución parte de la definición de Meyer y Allen (1991), sin embargo se diferencia a causa de su temporalidad pues la propensión al compromiso es algo que experimenta el empleado antes de su ingreso a la organización.

Existen un gran número de concepciones del compromiso organizacional, sin embargo, las citadas anteriormente marcaron una pauta, cada una en su momento con respecto a la forma en que se manejaba el compromiso como variable de estudio. En la mayoría de las definiciones que han aportado investigadores en este campo de estudio, se presenta como punto de convergencia la concepción del compromiso como un tipo de vínculo psicológico entre individuos y organizaciones (Betanzos y Paz, 2007; Buchanan, 1974).

El compromiso organizacional implica un apego del individuo hacia la organización, involucra la voluntad de contribuir al éxito organizacional mediante la consecución de objetivos, se expresa a través de procesos interactivos en un cierto espacio y en determinado periodo de tiempo (Rusu, 2013). Esto hace posible que esta actitud laboral sea distinguible de otras actitudes laborales como la motivación y la satisfacción. Con respecto a la motivación el compromiso comparte como similitud ser una fuerza energizante que lleva a un individuo a actuar de cierta forma, pero su alcance es a largo plazo, mientras que la motivación es acorto plazo e involucra actividades relativamente triviales (Meyer et al., 2004). Por otra parte, satisfacción y compromiso se correlacionan de forma negativa con la intención de abandonar el empleo, y aunque la satisfacción al igual que el compromiso presenta una respuesta afectiva, se enfoca en distintos aspectos o puntos de vista específicamente del trabajo (Ahmad et al., 2010).

2.2 Actitud y comportamiento

La dirección causal entre actitud y comportamiento generó un debate entre psicólogos acerca de cuál se origina primero. Derivado de esto, hay enfoques que han tomado una postura actitudinal, en la que se asume que una actitud genera el comportamiento, en tanto que la perspectiva de comportamiento establece lo opuesto, sin embargo, entre algunas de las teorías más destacadas que describen este fenómeno se encuentra la teoría de la acción reaccionada y la teoría de la disonancia cognitiva (Kong et al., 1994).

Por otra parte, derivado de esta problemática surgieron dos perspectivas con respecto al estudio del compromiso organizacional: actitudinal y de comportamiento. Desde la perspectiva actitudinal el constructo de compromiso ha sido caracterizado como un apego psicológico alentado por la identificación y el involucramiento con la organización (Jaussi, 2007). El compromiso de comportamiento se refiere al grado en que un empleado decide permanecer como empleado en la organización; este término no se relaciona tanto con el apego psicológico sino que es más un reflejo de una tendencia a permanecer (Kim, 1999).

Según Overton et al., (2008) ambas conceptualizaciones de compromiso resultan en una línea de acción consistente que se refiere a la permanencia del empleado, sin embargo, las motivaciones que generan la consistencia son distintas; en el compromiso actitudinal la motivación surge porque la persona cree, se identifica o está influenciado por los beneficios o costos de mantener el curso de acción, en tanto que el compromiso de comportamiento produce una consistencia futura a raíz de implicaciones psicológicas sociales que pueden incluir formas de justificación interna y externa.

Respecto de las similitudes entre en enfoque actitudinal y de comportamiento, DeCotiis y Summers (1987) refieren que las más destacadas son que existe un involucramiento con el rol en el contexto organizacional, deseo de permanecer en la organización por un periodo de tiempo y la disposición de realizar un esfuerzo adicional, todas ellas con respecto las metas y valores de la organización independientemente de la instrumentalidad del esfuerzo para el logro de objetivos individuales, es decir que el elemento común es la internalización de metas y valores organizacionales.

2.3 Teoría de la acción razonada

La Teoría de la Acción Razonada (TAR) desarrollada por Fishbein (1980), se ha utilizado para explicar el comportamiento y cómo se origina, dado que postula que el elemento central de la conducta humana es en primera instancia, la intención del comportamiento, que a su vez es

determinado por las actitudes y las normas subjetivas (Trafimow, 2009). En suma, las intenciones resultan de una mezcla ponderada de la actitud y norma subjetiva, en tanto que el éxito de la TAR depende del grado en que el comportamiento se encuentra bajo control volitivo, es decir, que la persona ejerce un alto grado de control sobre su comportamiento (Debono & Omoto, 1993; Montaña & Kasprzyk, 2008).

Según la TAR el comportamiento de una persona puede predecirse en tres niveles: a) su comportamiento se determina por la intención, b) su intención es determinada por actitudes hacia un comportamiento y la norma subjetiva, c) las actitudes hacia dicho comportamiento y la norma subjetiva se determinan por creencias acerca de las consecuencias del comportamiento y las expectativas normativas de referentes (Liou, 2009). Las creencias corresponden a la probabilidad subjetiva que atribuye una persona a una conducta, es decir, que al realizar cierto comportamiento va a obtener determinado resultado, en tanto que la norma subjetiva se refiere a la expectativa de que un referente ya sea un grupo, un individuo, etc., apruebe cierto comportamiento (Ajzen & Gilbert, 1977). Con respecto a las actitudes, según explicaron Ajzen y Fishbein (1977) emergen del mundo que rodea al individuo y son resultado de una evaluación que realiza con respecto a cierta entidad, como puede ser un objeto, un comportamiento, una política u otra persona.

Dichas entidades se constituyen por cuatro elementos: una acción, el objetivo al que se dirige tal acción, el contexto en que ocurre, y el momento en que sucedió. A partir de estos cuatro elementos también es posible analizar el comportamiento, y según la TAR cuando existe un ajuste o coinciden actitud y comportamiento con respecto a estos elementos, es posible decir que existe un principio de compatibilidad que origina una alta correlación actitud-comportamiento (Ajzen & Fishbein, 1977; Ajzen & Gilbert, 1977).

El principio de compatibilidad indica que un objetivo de comportamiento o un comportamiento bien definido es criterio de estudio únicamente en la medida en que se utilicen los mismos criterios de evaluación con respecto a actitudes, normas subjetivas, percepciones de control e intenciones de comportamiento (Ajzen & Klobas, 2013), es decir, entre mayor similitud exista entre los elementos de la actitud y los elementos del comportamiento, mayor será la relación estadística entre ellos, por lo que se asume que la consistencia entre dos indicadores de una disposición dada está en función del grado en que los indicadores abordan la disposición en el mismo nivel de generalidad o especificidad (Ajzen, 1989).

Posteriormente, a la TAR se le incorporó otro factor llamado control percibido sobre el comportamiento. Este elemento incorporado permite considerar dentro de la teoría

aquellas situaciones en que la persona no puede tener control sobre un comportamiento, tras la suma de este elemento la teoría fue renombrada como Teoría del Comportamiento Planeado (Murphy, 2014). La Teoría del Comportamiento Planeado esencialmente propone que los individuos guían su comportamiento mediante información y el razonamiento, afirma que a mayores actitudes positivas existirá mayor control percibido e intenciones más fuertes de realizar un comportamiento, que a su vez derivan en la realización real del comportamiento (Boslaugh, 2019).

2.4 Teoría de la disonancia cognitiva

Desde la perspectiva organizacional de Mowday et al., (1982a) la relación actitud-comportamiento surge cuando a partir de cierta conducta se desarrollan actitudes congruentes que en lo sucesivo darán origen a otros comportamientos. Esta dinámica o relación desde la perspectiva psicológica, puede ser atribuida en parte a la disonancia cognitiva.

La teoría de la disonancia cognitiva trata de explicar la forma en que el ser humano maneja las inconsistencias en sus pensamientos y lleva a cabo la acción, partiendo de la premisa que siempre un individuo prefiere o busca la consistencia (Kretchmar, 2019). Puede definirse disonancia como un estado psicológico que resulta aversivo para un individuo que experimenta una inconsistencia entre dos o más cogniciones que suelen ser opuestas (McKimmie, 2005). Las cogniciones son cualquier conocimiento, opinión o creencia acerca del ambiente, acerca de uno mismo o nuestro comportamiento (Festinger, 1957).

Una vez que el individuo ha experimentado el desagrado que produce la disonancia cognitiva, se verá motivado a buscar reducirlo mediante cogniciones consonantes o cambiando una o más cogniciones de modo que encajen, que sean consonantes entre si (Aronson, 1969). Al respecto, Shultz y Lepper (1996) explican que la disonancia puede reducirse si se decrementa el número de relaciones disonantes o la importancia para el individuo, o ambas, o en caso contrario, incrementando en número e importancia las relaciones consonantes.

La teoría de la disonancia cognitiva en realidad no explica una conexión directa entre las actitudes y el comportamiento, sin embargo, hace un esfuerzo por entender la forma en que los individuos justifican determinado comportamiento y está ligada a muchos otros procesos psicológicos que pueden considerarse como una aplicación progresiva de restricciones determinadas por actitudes personales, creencias y memorias (Ghosh & Singh, 2017; Shultz & Lepper, 1996).

Derivado de lo anterior expuesto, y con base en la teoría de la disonancia cognitiva se ha explicado que el compromiso es resultado de un proceso en el que un individuo se ata a sus acciones de modo que siente un sentido de obligación de seguir adelante aún con las implicaciones

que conllevan sus acciones (Salancik 1977 citado en Kline & Peters, 1991). Según explica Salancik (1977) si se pretende entender el compromiso resulta necesario entender el comportamiento, ya que es un indicador visible de lo que un individuo es y lo que se pretende hacer; nuestro comportamiento conduce a expectativas futuras, dichas expectativas rodean nuestro comportamiento y nos obligan a actuar respecto a ellas, lo que resulta en compromisos que moldean nuestras actitudes y mantienen nuestro comportamiento incluso cuando no existieran refuerzos positivos y recompensas tangibles.

2.5 Modelo de dos dimensiones del compromiso organizacional

2.5.1 Temporalidad: antes y después del ingreso a la organización

Para abordar el estudio de esta actitud resulta necesario la temporalidad pues existe evidencia que el compromiso organizacional evoluciona en un individuo durante el transcurso del tiempo (Vanderberg & Self, 1993). Entonces, para ubicar el compromiso con respecto a su temporalidad en el presente modelo se parte de la premisa que los empleados llegan a una organización ya con ciertas actitudes de compromiso. Estas actitudes conforman la propensión instrumental al compromiso, por lo tanto se define como percepciones generales que se desarrollan en procesos de socialización que a su vez son influenciados por valores personales, creencias, expectativas con respecto al trabajo, y experiencias anteriores (Cohen, 2007).

La propensión normativa que de igual forma surge antes del ingreso, es una obligación moral hacia la empresa como lo conceptualizaron Meyer y Allen (1991) sin embargo, difiere con el presente modelo en que no se ve influenciada por experiencias laborales y tampoco depende del intercambio empleado-organización. Según explica Cohen (2007) esta dimensión no es útil para obtener información del compromiso actual, pero si información acerca de las diferencias individuales con respecto a la propensión para comprometerse moralmente con la organización, por lo tanto es preciso medirlo en esta temporalidad. Después del ingreso a la organización se encuentra la dimensión instrumental del compromiso, la cual es resultado de las expectativas generales que se forma un individuo con respecto a la calidad del intercambio contribución-recompensa con la organización. Una vez que la persona ha ingresado a laborar surge el compromiso afectivo que se define como un vínculo psicológico que se externaliza en forma de identificación, involucramiento y sentido de pertenencia hacia la organización.

Figura 1. Modelo de dos dimensiones del compromiso organizacional

		Bases del compromiso	
		Apego instrumental	Apego psicológico
Tiempo	Antes de entrar a la organización	Propensión instrumental al compromiso	Propensión al compromiso normativo
	Después de entrar a la organización	Compromiso instrumental	Compromiso afectivo

Fuente: Cohen (2007)

2.5.2 Dos dimensiones: apego instrumental y apego psicológico

El apego instrumental y el apego psicológico son dos las dos dimensiones que guían este modelo del compromiso organizacional. El primero consiste en el intercambio individuo-organización, su conceptualización surge de la dimensión de continuidad de Meyer y Allen (1991), la cual era resultado de evaluar los costos asociados con dejar la organización basada en los *side bets*, el giro que se le ha dado consiste en posicionarlo como resultado de los beneficios de permanecer laborando en la organización. Este cambio se propone con la finalidad de evitar confusiones con otros resultados del compromiso como ha sido el caso de las intenciones de rotar Cohen (2007).

La segunda dimensión que corresponde al apego psicológico y se compone del compromiso normativo y afectivo. El compromiso normativo se define como la obligación moral de comprometerse con una conducta que refleje deber y lealtad en situaciones sociales en las que se tiene un alto nivel involucramiento (Cohen, 2007). El compromiso afectivo en cambio surge del apego psicológico que siente un individuo hacia la organización reflejando el grado en que internaliza las características de la organización y se identifica con la misma (O'Reilly & Chatman, 1986).

2.6 Antecedentes de propensión al compromiso

2.6.1 Características personales, valores y creencias

Según Mowday, et al., (1982a) , los nuevos empleados llegan a las organizaciones con diferentes objetivos y valores que buscan satisfacer a través del empleo, y que probablemente los niveles iniciales de compromiso del empleado se encuentren relacionados con la percepción de congruencia entre los valores organizacionales y los propios. Al respecto, Dávila (2012) aporta que ante la indudable presencia de valores personales y organizacionales, ambos grupos de valores generan un impacto distinto, y es posible que la organización se beneficie de las consecuencias

positivas en función de lo que se busque predecir. Los valores desde el punto de vista individual ocupan una posición central en el sistema cognitivo de una persona, por lo tanto su relevancia radica en que influyen en nuestras actitudes, procesos de toma de decisiones y en todos los comportamientos humanos (Cohen & Caspary, 2011).

El foco de atención de la mayoría de las investigaciones de valores gira alrededor de la forma en que difieren en cuanto a los valores que poseen los individuos, grupos, organizaciones y culturas (Abbott et al., 2005). Otro aspecto destacable es que predomina en las investigaciones la aplicación del marco de Hofstede puesto que se considera que las dimensiones propuestas para estos valores varían entre individuos de diversas sociedades y que las diferencias individuales afectan de forma importante a otros factores resultantes (Cohen, 2009).

Los estudios acerca de valores y compromiso organizacional han incluido predominantemente la teoría de valores propuesta por Hofstede (1980). Al respecto, Randall (1993) encontró que predominaban las investigaciones interculturales, realizadas en su mayoría en Norteamérica y que posicionaban al compromiso como variable dependiente, siendo de utilidad la propuesta de Hofstede para comprender por qué podrían existir variaciones con respecto al compromiso organizacional entre países.

Kirkman y Shapiro (2001) encontraron que los empleados se resisten a las iniciativas de gestión cuando estas chocan con sus valores culturales, y sugirieron que las diferencias entre satisfacción y el nivel de compromiso entre múltiples afiliados se debía a las diferencias en las reacciones de los empleados a las iniciativas de gestión basadas en los Estados Unidos. Fischer y Mansell (2009) condujeron dos meta análisis para examinar las diferencias culturales en el compromiso organizacional, los resultados mostraron que el compromiso afectivo es mayor en entornos más individualistas, mientras que el compromiso normativo aumenta con el colectivismo y la distancia de poder a nivel nacional, en tanto que el compromiso de continuidad se incrementa en entornos más alejados del poder, según los autores a causa de mayores presiones sociales y los costos asociados con dejar la organización, sin embargo expusieron que los efectos culturales basados en estos hallazgos no eran particularmente fuertes.

Más recientemente, en el trabajo de Meyer et al., (2012) se realizó un meta análisis que incluyó 54 países, y en el cual se utilizó el marco de Hofstede, Schwartz y el GLOBE [*Global Organizational and Behavioral Effectiveness*], los autores encontraron que al controlar los indicadores económicos, las orientaciones de valor de Schwartz representaron la varianza más incremental muy especialmente en el compromiso normativo. Al respecto expusieron que

probablemente los puntajes de los valores de Schwartz explicaban mejor la variación en el compromiso porque en comparación con la taxonomía de Hofstede es más completa, no impone restricción ortogonal y se basa en una teoría de valores ya establecida y no de forma inductiva como la de Hofstede.

Con respecto a estudios en los que se ha empleado la teoría de valores de Schwartz, se encuentran investigaciones como la de Glazer y Short (2004) quienes realizaron un estudio de comparaciones interculturales con respecto a la relación de los valores humanos y el compromiso organizacional. Concluyeron que probablemente los valores influyen en gran medida el compromiso que desarrolla una persona y que a su vez estos valores podrían ser influenciados por la cultura nacional, puesto que en general las correlaciones entre valores diferían entre culturas con respecto al compromiso afectivo y de continuidad específicamente., además que ciertos valores de Schwartz correlacionaban más a menudo con compromiso afectivo y compromiso de continuidad según la cultura.

Cohen (2011) examinó las relaciones entre el contrato psicológico y seis formas de compromiso en el trabajo con respecto a los valores a nivel individual. Los resultados indicaron que los valores individuales si se relacionan con formas de compromiso que van más allá del efecto de las variables demográficas, pero específicamente aquellos valores considerados tradicionales y conservadores. Dahlgard-Park (2012) analizó la confianza y valores fundamentales[basados en necesidades humanas] y las relaciones con motivación, compromiso y lealtad de los empleados. El autor concluye explicando que los valores son la fuente última en la creación de motivaciones intrínsecas; las personas al encontrarse motivadas a realizar cierta acción basada en sus valores, las tareas o actividades parecen se vinculan al deseo interno lo cual produce compromiso real hacia una actitud de "querer hacer" en lugar de una actitud de "tener que hacer".

Entorno a la relación entre los valores individuales y seis formas de compromiso en el lugar de trabajo, Cohen (2009) examinó el comportamiento de los empleados controlando variables demográficas y percepción de justicia. Se obtuvo evidencia de que los valores individuales se relacionan con formas de compromiso más allá del efecto de las variables demográficas y de justicia. Cohen y Shamai (2010) analizaron la relación entre bienestar psicológico, valores individuales y compromiso afectivo. No se encontró relación entre valores y compromiso afectivo, se argumenta que, aunque la varianza explicada por los valores no es determinante del compromiso, bien son de utilidad para entender como inicia y se desarrolla el compromiso en el trabajo.

Cohen y Caspary (2011) estudiaron las relaciones entre compromiso y valores con respecto a la participación de maestros en un cambio de programa educativo. Ambas variables ofrecen un entendimiento acerca de cómo los empleados deciden o no participar en un cambio de programa. Liu y Cohen (2010) examinaron las relaciones entre valores individuales, compromiso, comportamiento de la ciudadanía organizacional y desempeño.

El compromiso de continuidad como variable dependiente se mostró afectada por los valores, en tanto que como variable independiente se comportó como determinante del comportamiento ciudadano. Cohen (2010) utilizó el marco de Schwartz para estudiar los valores individuales, compromiso organizacional y ocupacional. Se obtuvo un efecto significativo de los valores de benevolencia y conformidad en la mayoría de las dimensiones de compromiso organizacional y ocupacional, incluso más allá del efecto de las variables demográficas, dichas relaciones se atribuyeron a las características de la muestra conformada por 369 maestros árabes israelíes.

Un punto de convergencia entre el marco de Hofstede y el de Schwartz es sin duda su aplicación en estudios interculturales, sin embargo, se ha sugerido que el marco de valores de Schwartz podría tener mayor potencial para explicar variaciones culturales que el de Hofstede (Ng et al., 2007) y que además su aplicación a nivel individual en investigaciones que contemplan al compromiso organizacional, podría conducir a una mayor comprensión de cómo crear un mejor ajuste individuo-organización (Cohen, 2009).

Si bien es complicado a nivel organizacional unificar los valores de un individuo, trabajos como el de Schwartz y Bilsky (1987) se encaminaron en la búsqueda de la estructura psicológica de los valores universales. Teorizaron que los valores partiendo que son objetivos conscientes, representan tres requisitos universales de la existencia humana: necesidades biológicas, de interacción para coordinación interpersonal, y demandas sociales para el bienestar y supervivencia del grupo. A partir de esta propuesta desarrollaron categorías denominadas dominios motivacionales de valores, los cuales, según dichos autores, son representaciones cognitivas de las tres necesidades humanas.

Según Schwartz y Bilsky (1987) los valores son conceptos o creencias sobre estados finales o comportamientos deseables que trascienden de situaciones específicas, guían la selección o evaluación de comportamientos y eventos, y se ordenan por importancia relativa. Otra definición similar es la de Schwartz y Sagiv (1995) que a partir de Kluckhohn (1951) y Rokeach (1973)

definieron los valores humanos como metas deseables que varían en importancia y sirven como principios que guían la vida de las personas.

La Teoría de los Valores (Schwartz, 1992) que es resultado del seguimiento al trabajo iniciado por Schwartz y Bilsky (1987) y refinada más recientemente por Schwartz et al., (2012), expresa que los valores son objetivos deseables, trans-situacionales, que varían en importancia que funcionan como principios rectores en la vida de las personas; estas características son comunes entre todos los valores, en tanto que el factor que los distingue consiste en el objetivo motivacional que expresa cada uno (Schwartz, 2006). En dicha teoría se plantean 19 tipos de valores motivacionales que podrían ser reconocidos tanto dentro de una cultura como entre varias, puesto que se sustenta con un trabajo empírico que incluyó 40 muestras en 20 países y que a su vez respalda el trabajo conceptual dado que los resultados mostraron que significado de los tipos de valor y la mayoría de los valores individuales que los constituyen son equivalentes en la mayoría de los grupos (Schwartz, 1992).

Tabla 1. Valores y objetivos dimensionales

Objetivo motivacional (dimensiones)	Valor	Factor subyacente
Apertura al cambio	Auto dirección-pensamiento	Libertad para cultivar habilidades e ideas propias
	Auto dirección-acción	Libertad para determinar las propias acciones
	Estimulación	Emoción, novedad y cambio
	Hedonismo	Placer y gratificación sensual
Auto trascendencia	Universalismo-preocupación	Compromiso con la equidad, justicia y protección para todas las personas
	Universalismo-naturaleza	Preservación del ambiente natural
	Universalismo-tolerancia	Aceptación y comprensión
	Benevolencia-dependencia	hacia aquellos que son diferentes a uno mismo
		Ser un miembro fiable y digno de confianza dentro del grupo
	Benevolencia-cuidado	Devoción hacia el bienestar de los integrantes del grupo

Conservación	Conformidad-reglas	Mantener y preservar reglas, leyes, tradiciones familiares o religiosas
	Conformidad-interpersonal	Evitar molestar o dañar a otras personas
	Humildad	Reconocer la insignificancia de uno mismo dentro del esquema amplio de las cosas
	Tradición	Mantener y preservar las tradiciones culturales, familiares o religiosas
	Seguridad-personal	Seguridad en nuestro ambiente inmediato
	Seguridad-social	Seguridad y estabilidad en la sociedad en general
Auto mejora	Poder-dominar	Poder a través de ejercer control sobre las personas
	Poder-recursos	Poder a través de controlar recursos materiales y sociales
	Logro	Éxito de acuerdo con estándares sociales
	Afrontar	Seguridad y poder a través de mantener la imagen pública y evitar la humillación

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Schwartz (1992), Schwartz (2006) y Schwartz et al., (2012).

Los valores contenidos en la teoría se determinaron según la motivación subyacente, se asumen universales porque se basan en más de tres de los requisitos universales de la existencia humana, asimismo se postula que para que las personas puedan hacer frente a estos requisitos en primer instancia articulan los objetivos apropiados para enfrentarse a ellos y obtener cooperación en su búsqueda (Schwartz, 2012). Para obtener esa cooperación y lograrlos, el individuo los representa cognitivamente como valores específicos sobre los cuales se comunican, es decir, lo hacen de forma lingüística (Schwartz, 2006).

La teoría de valores de Schwartz (1994) propone que, aunque es posible diferenciar los tipos de valores, en un nivel más básico estos valores conforman un continuo de motivaciones relacionadas entre sí, siendo posible rastrear su naturaleza observando los énfasis motivacionales

compartidos en los valores adyacentes. El continuo se observa en la estructura circular de la figura 2.

Figura 2. Continuo circular de los 19 valores de Schwartz



Fuente: Schwartz et al. (2012).

Con respecto a las creencias, éstas guardan una relación estrecha con los valores y actitudes de una persona, puesto que los valores son creencias particulares de una situación en términos ideales, en tanto que respecto a la actitud que se tiene hacia cierto objeto se determina por las creencias sobre aspectos de dicho objeto y la forma en que se relaciona con los valores propios (Geare, 1986). En este sentido menciona Wiener (1982) que las creencias tienen dos campos de acción, desde punto de vista de la intención de comportamiento y desde el punto de vista normativo, según el modelo de intención de comportamiento (Ajzen & Fishbein, 1977); en el primer caso, las actitudes se realizan en función de las creencias sobre las consecuencias de realizar dicho acto [nombradas por Wiener creencias cognitivas instrumentales], en tanto que desde el punto de vista normativo o de la norma subjetiva [lo que se cree que se debe o es correcto hacer], dicha norma está en función de las creencias de una persona sobre lo que los referentes importantes piensan que debería hacer el individuo.

Para Schwartz (2012) las creencias se refieren a la probabilidad subjetiva de que una relación sea verdadera y no a la importancia de los objetivos como principios rectores de la vida, como en el caso de los valores; son ideas acerca de que tan cierto es que se relacionan las cosas de forma particular, por lo que se asume que varían en qué tanta certeza se tenga acerca de su verdad, como por ejemplo “la guerra nunca resuelve problemas”.

Con respecto al compromiso organizacional, se sugiere que a través de las creencias un individuo mantiene una actuación sostenida y participa, lo lleva a un estado en que se ve obligado por sus acciones, comprometido (Salancik, 1977). Por otro lado, se dice que también es posible analizar las creencias de los individuos como grupo, en general, con respecto a la sociedad, o a nivel particular como podría ser el ámbito organizacional, e incluso podría atribuirse su análisis desde la perspectiva de una situación ideal (normativa) o bien desde una situación actual [empírica] (Geare & McAndrew, 2009).

2.6.1.2 Personalidad

De entre varios enfoques abordados para estudiar el compromiso organizacional se encuentra el enfoque de diferencias individuales (Syed et al., 2015), en el que tiene cabida el análisis de la personalidad de los individuos. El compromiso organizacional puede ser influenciado no solo por los entornos de trabajo sino también por los rasgos individuales, porque las percepciones de los ambientes de trabajo están influenciadas por los rasgos idiosincrásicos de los individuos (Choi & Colbert, 2015).

La personalidad consiste en un conjunto de atributos individuales que constantemente distinguen a las personas entre sí, en términos de formas de pensar, sentir y actuar de ciertas maneras (Ones et al., 2005). Es importante destacar que personalidad es diferente de un rasgo de personalidad. Un rasgo de personalidad es una característica del individuo que ejerce una influencia dominante dentro de una gama amplia de respuestas consideradas relevantes para determinado rasgo; estas respuestas del individuo se toman como un indicador del rasgo en cuestión, puesto que se asume que los rasgos de personalidad son manifestaciones de comportamiento subyacente (Ajzen, 2005). Los rasgos de personalidad revelan qué define a una persona, son patrones recurrentes más o menos consistentes que explican el actuar y las reacciones que simultáneamente caracterizan a los individuos y los diferencian de los demás, lo cual permite realizar generalizaciones acerca de cómo los individuos con rasgos de personalidad similares podrían actuar o reaccionar (McCrae et al., 1996).

Uno de los modelos que han predominado en el campo de la psicología con respecto al estudio de los rasgos de personalidad es el modelo de cinco factores [Big five factor model] que destacó de entre varios modelos desarrollados a través de treinta años de estudios y de la personalidad y cuyos primeros precursores fueron Guilford, Cattell y Eysenck (McCrae & Costa, 2008).

El modelo de rasgos de personalidad se compone de cinco factores de orden superior llamados dominios los cuales a su vez, se componen de seis sub factores llamados facetas que definen a cada dominio (Whiteside et al., 2001) como puede apreciarse en la tabla 2. Los cinco factores son: a) extraversión; b) agradabilidad; c) confiabilidad; d) estabilidad emocional vs neuroticismo (tranquilo, no neurótico, no se molesta fácilmente) ; e) cultura, intelectualismo o apertura (Goldberg, 1992; Goldberg, 1990; Oliver & Srivastava, 1999).

Tabla 2. Dominios y facetas de los rasgos de personalidad

Dominios	Facetas
Neuroticismo	Ansiedad
	Hostilidad-enojo
	Depresión
	Autoconciencia
	Impulsividad
	Vulnerabilidad
Extraversión	Calidez
	Gregarismo
	Asertividad
	Actividad
	Búsqueda de emoción
	Emociones positivas
Apertura	Fantasía
	Estética
	Sentimientos
	Acciones
	Ideas
	Valores
Agradabilidad	Confianza
	Franqueza
	Altruismo
	Conformidad
	Modestia
	Ternura
Escrupulosidad	Competencia
	Orden
	Obediencia

Esfuerzo de logro

Auto disciplina

Deliberación

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Costa y McCrae, n.d.; Costa, McCrae y Kay, (1995).

Los rasgos que explican la extraversión son ser sociable, gregario, asertivo, hablador y activo (Barrick & Mount 1991). La agradabilidad involucra los aspectos más humanos que podrían atribuirse como características de la humanidad, como lo son el altruismo, crianza, el cuidado y el apoyo emocional en un extremo de la dimensión y hostilidad, indiferencia hacia los demás, egocentrismo, rencor y los celos en el otro extremo (Digman, 1990). El neuroticismo es la representación de diferencias individuales con respecto a la tendencia a experimentar angustia en los estilos cognitivos y de comportamiento (McCrae & John, 1992). La escrupulosidad refleja confiabilidad y volición, como el ser cuidadoso, minucioso, organizado y planificado, además de trabajador, orientado a metas, y perseverante (Barrick & Mount, 1991). Apertura a la experiencia se relaciona con la creatividad científica y artística (Feist, 1998) libre pensamiento, desafiante, y liberalismo político (McCrae, 1996).

Acerca de estudios recientes sobre rasgos de personalidad y compromiso organizacional y el modelo de los cinco grandes de la personalidad, se han evidenciado relaciones importantes con las dimensiones afectiva y normativa y de continuidad (Choi et al., 2015; Erdheim 2006; Farrukh et al., 2017; Panaccio & Vandenberghe, 2012; Syed et al., 2015), sin embargo, en dichas dimensiones corresponden al modelo de tres dimensiones del compromiso organizacional puesto que se emplea el modelo de Meyer y Allen (1991).

2.6.2 Características de la elección de trabajo

El proceso de elección de trabajo puede caracterizarse como una serie de decisiones tomadas por un solicitante con respecto a qué trabajos y organizaciones buscar para obtener un posible empleo (Gatewood et al., 1993), consiste en que el solicitante opte por aceptar o no una oferta de trabajo real que involucra un trabajo real (Chapman et al., 2005). Este proceso de elección de trabajo de centra más en el *cómo* la información es utilizada para decidir aceptar o no una oferta de trabajo más que en *qué* tipo de información es usada (Barber, 1998). Por otra parte, este concepto es distinto de las percepciones o intenciones de elección de trabajo dado que estas no implican un costo, en tanto que elegir un empleo si implica un costo de oportunidad: aceptar una oferta y dejar de elegir otra (Rynes, 1989).

Una de las primeras contribuciones con respecto los factores que intervienen en la elección de un empleo es el de Vroom y Deci (1971) quienes identificaron dos procesos posteriores a la elección de la persona, el primero fue denominado disonancia cognitiva posterior a la decisión, la cual provoca un aumento en el atractivo de la alternativa elegida y una disminución en el atractivo de la alternativa rechazada; el segundo proceso tiene lugar cuando la persona empieza a adquirir nuevos conocimientos sobre la alternativa elegida durante el transcurso de la implementación de su elección; se compara la expectativa con lo real. Otro aspecto importante es que la tendencia a reevaluar positivamente el empleo elegido disminuye en el primer año.

De forma similar Lawler et al., (1975) aportaron evidencia acerca de la existencia de un efecto de disonancia posterior a la toma de decisión, dado que los datos recopilados después de tomar la decisión de elección de trabajo mostraron que las empresas elegidas aumentaron en atractivo después de la elección y las empresas rechazadas disminuyeron. Se concluyó que las actitudes hacia el atractivo de la empresa determinan el comportamiento de elección de trabajo y que el comportamiento de elección de trabajo influye en las actitudes posteriores al empleo sobre el atractivo de la empresa. Este estudio como el de Vroom y Deci hacen uso de la teoría de la disonancia cognitiva para explicar la elección de empleo, y sugieren que el acto de seleccionar un empleo podría influenciar en un inicio, las actitudes de los empleados recién llegados (Mowday, et al., 1982a).

Otros estudios se han enfocado en analizar los factores que llevan a tomar las elecciones de trabajo, por ejemplo O'Reilly y Caldwell (1980) ofrecieron evidencia acerca de que la satisfacción inicial y el compromiso con una elección de trabajo están asociados con características laborales intrínsecas y extrínsecas. El estudio mostró que las decisiones basadas en características intrínsecas del trabajo y tomadas por razones internas probablemente se asocian a un mayor sentimiento de satisfacción y compromiso de actitud y que las decisiones tomadas bajo restricciones externas o basadas en una preocupación por consideraciones familiares y financieras están inversamente relacionadas con la satisfacción y el compromiso laboral.

Otra investigación de Mowday y McDade (1979) de tipo longitudinal examinó la influencia del comportamiento de compromiso hacia el trabajo en la etapa preempleo sobre el desarrollo del compromiso durante la etapa temprana de empleo. El haber renunciado a ofertas de trabajo alternativas relativamente atractivas se relacionó negativamente con el compromiso de la organización en el primer día de trabajo. Un mes después los empleados que renunciaron a oportunidades alternativas atractivas tenían más probabilidades de expresar niveles más altos de compromiso organizacional.

Los autores atribuyen lo anterior al papel de la información sobre el nuevo trabajo y el entorno laboral durante los primeros meses de empleo pues aseguran que también puede explicar por qué la reevaluación posterior a la decisión del trabajo elegido parece disminuir con el tiempo. Afirman que en el primer mes más de empleo es un período en el que el nuevo empleado hace frente a una gran cantidad de información sobre el trabajo y en donde la organización lo somete a intensos esfuerzos de socialización.

En otro estudio longitudinal de Porter et al., (1976) se analizó la intensidad del compromiso organizacional al momento de entrar a la organización y en el momento en que la dejó. Los resultados evidenciaron que el nivel de compromiso organizacional disminuía gradualmente en los empleados antes de dejar la organización, incluso a partir de la primera semana de estar laborando. Según los autores cuando ocurre una marcada disminución en el compromiso es una probable señal de terminación voluntaria en el futuro cercano. A esto (Mowday, et al., 1982a) sugieren que en este caso el compromiso no representa un vínculo estable con la organización, sin embargo el nivel de compromiso inicial podría bien representar la propensión a desarrollar el compromiso a largo plazo.

Más recientemente Boswell et al., (2003) aunque no examinan el compromiso organizacional, encontraron que los factores a nivel organizacional como la reputación de la compañía, la industria y el tamaño de la empresa son factores importantes más adelante en el proceso, lo cual sugiere la importancia de resaltar las características importantes del trabajo en la fase de reclutamiento. Los factores de capacitación en cambio son importantes para los solicitantes de empleo únicamente en la fase de reclutamiento y con menor importancia al momento tomar decisiones de elección de trabajo, al igual que la compensación.

Con respecto a los componentes de las características de elección de trabajo O'Reilly, Charles y Caldwell (1981) especificaron ciertos determinantes que contribuyen a desarrollar compromiso organizacional a futuro: a) Que el acto sea explícito (comportamiento que conduce a un mayor compromiso posterior cuando la acción tomada es inequívoca); b) Irrevocabilidad de la acción (cuanto más reversible sea una opción, menos se compromete un individuo); c) Volición (medida en que la decisión fue tomada voluntariamente y libre de restricciones externas); d) Publicidad (grado en que la acción es visible para otras personas importantes como colegas, amigos y familiares).

2.6.2.1 Experiencias de trabajo previas

Las experiencias laborales se consideran una fuerza socializadora trascendental que representan una influencia importante en la medida en que se forman los vínculos psicológicos con la organización

(Mowday, et al., 1982b). Es uno de los factores que influyen de manera subjetiva la membresía organizacional, lo cual afecta de forma directa al nivel de compromiso organizacional (Fukami & Larson, 1984); concretamente se espera que sobre la base de experiencias laborales se desarrolle compromiso afectivo y que aumenten los sentimientos de desafío y comodidad de los empleados en la organización (Allen & Meyer, 1993) así como el sentido de competencia y autoestima (Meyer et al., 1998).

Con respecto a estas experiencias de trabajo previas destaca y se ha aportado evidencia acerca de que éstas pueden moldear o definir con el tiempo los niveles de compromiso organizacional en etapas más tardías en la carrera laboral (Lee et al., 1992). Por otra parte, la influencia de las experiencias laborales tempranas en el compromiso de la organización al encontrarse el individuo ya laborando en la organización podría ser moderada por el valor que los empleados otorgan a estas experiencias (Meyer et al., 1998).

Al respecto de los elementos que son necesarios medir con respecto a las experiencias de trabajo, Meyer y Allen (1988) determinaron que éstas se componían de diez elementos: a) Expectativas confirmadas (el grado en que el trabajo cumplió con las expectativas del empleado); b) Satisfacción laboral; c) Desafío laboral (si el trabajo era desafiante y emocionante); d) Norma de compromiso (si la organización esperaba una fuerte lealtad de sus empleados); e) Seguridad en la organización (si se podía confiar en que la organización se comportaría como decía); f) Participación (si el empleado estaba involucrado en la toma de decisiones); g) Cohesión entre pares (cercanía con compañeros de trabajo); h) Importancia personal (el empleado se sintió como un miembro importante de la organización); i) Claridad del papel (el empleado conocía cuál era su papel en la organización); j) Autoexpresión (el empleado tenía oportunidad de expresarse).

2.6.3. Expectativas laborales del nuevo trabajo

Según explican Mowday et al., (1982b) es posible afirmar que el nivel de expectativas que los nuevos empleados traen al trabajo tentativamente tiene relación directa con el compromiso en etapas muy tempranas, incluso desde la primera semana laborando, pero su influencia es limitada en el compromiso después de varios meses en el trabajo. En este sentido, los empleados que ingresan a organizaciones con altas expectativas pueden tener una mayor propensión a comprometerse, aunque el compromiso sea continuo durante el período de empleo temprano puede ser más sensible a las experiencias laborales reales que a las expectativas iniciales (Mowday, et al., 1982a).

Las expectativas iniciales podrían determinar en gran medida las emociones, actitudes y comportamientos de los empleados recién llegados a la organización (Gkorezis & Kastritsi, 2017). Dado esto, una discrepancia negativa entre las expectativas y la realidad resultaría en un llamado “shock de realidad”, que minaría las perspectivas de compromiso a largo plazo (Buchanan, 1974). Dado que el concepto de expectativas cumplidas puede representarse como la discrepancia entre lo que una persona encuentra en el empleo actual y lo que esperaba encontrar, incluyendo experiencias negativas y positivas, es de esperarse que los empleados tengan expectativas diferentes en su totalidad con respecto a los pagos o recompensas en una organización (Porter & Steers, 1973). Dicho fenómeno puede convertirse en un obstáculo para que los nuevos empleados se adapten al nuevo entorno (Wang et al., 2016).

Las experiencias posteriores de los recién llegados a la organización pueden ser interpretadas como consistentes si empatan con sus creencias previas, en especial cuando llegan a experimentar estímulos ambiguos que resultan difíciles de evaluar de forma objetiva (Lee, et al., 1992). Es posible trazar este aspecto de las expectativas cumplidas en las teorías de socialización organizacional, las cuales proponen en general que las expectativas de los recién llegados se forman antes de la entrada en la organización llamada socialización anticipada, durante el reclutamiento y la selección. Los recién llegados se crean las primeras impresiones acerca de su rol en la organización y una vez que se da el encuentro se enfrentan a la realidad de sus roles (Major, et al., 1995).

Feldman (1976), por ejemplo, sitúa un estadio de socialización anticipatoria, la cual según explica se compone de dos variables que surgen en el proceso de socialización y que indican el progreso a través de esta: (a) Realismo: es el grado en que las personas tienen una imagen completa y precisa de cómo es en realidad la vida en la organización. Indica cuán exitosamente han completado la parte de intercambio de información y evaluación de información de su reclutamiento; (b) Congruencia: es el grado en que los recursos, las necesidades individuales y las habilidades han sido mutuamente satisfechas. Esto indica que tan exitosos han sido las personas al tomar decisiones con respecto al empleo.

Específicamente indagando acerca de las expectativas cumplidas, Mowday (1980 citado en Mowday, Porter y Steers, 1982a) examinó el efecto que estas tenían sobre el compromiso organizacional en empleados recién contratados, las cuales comparó después de un mes con percepciones laborales como supervisión, prácticas de recompensas características de roles y desafío laboral, encontrando que no había una relación precisa de las expectativas iniciales y las cumplidas después de un mes.

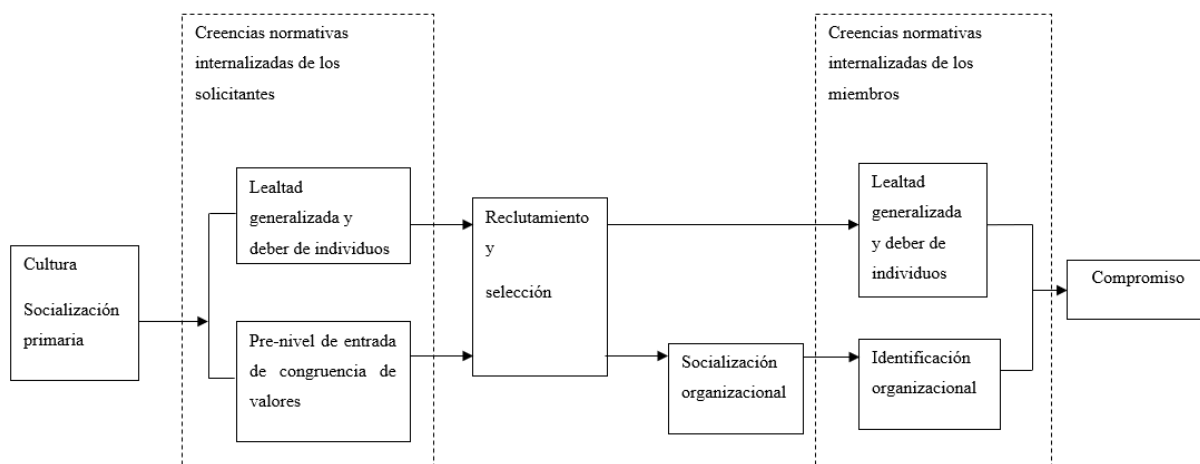
En este mismo sentido Werbel et al., (1996) descubrieron que únicamente las expectativas laborales realistas tenían un impacto directo sobre los cambios en el compromiso organizacional en los tres primeros meses de estar laborando. Estos resultados según comentan son compatibles con la literatura acerca de experiencias previas y realistas de trabajo, la cual básicamente versa sobre las expectativas previas al ingreso que son infladas y que ocasionan una disminución en el compromiso con el tiempo. Por otra parte Ababneh (2020) obtuvo resultados que sustentan los efectos positivos directos sobre el compromiso organizacional que se presentan cuando las expectativas son cumplidas, así como efectos indirectos sobre la intención de permanecer a través del compromiso organizacional y la satisfacción laboral.

2.7 Propensión normativa al compromiso

La propensión normativa al compromiso es una obligación moral de forma general hacia la organización que refleja la probabilidad de comprometerse con ella (Cohen, 2007). Sus raíces tienen cimiento en parte del trabajo desarrollado por Wiener (1982) quien a partir del enfoque de identificación postuló respecto al compromiso que se trata más de un constructo intervencionista de actitud principalmente de tipo afectivo, en lugar de cognitivo-calculador (Becker, 1960) que consiste en un proceso motivacional normativo que requiere una explicación más completa del comportamiento individual en las organizaciones previendo las presiones normativas internalizadas y los estándares morales personales, es decir, el compromiso representa una forma de control normativo sobre las acciones de una persona.

Además, Wiener (1982) con base en la Teoría de la Acción Reaccionada [TAR] de Fishbein (1980) elabora un modelo en el que es posible situar a la propensión normativa al compromiso en una etapa preempleo así como la importancia y el rol de reclutamiento, selección y socialización temprana, como es posible ver en la figura 3 donde se muestra el modelo que representa el proceso que genera al compromiso haciendo énfasis en el estatus del individuo, ya sea como solicitante o posteriormente como miembro de la organización.

Figura 3. Eventos y procesos que conducen al compromiso



Fuente: Elaboración propia con base en Weiner (1982).

En primer momento, la TAR proporciona un enfoque para comprender a los individuos con respecto a complejos procesos de toma de decisiones, se basa en dos supuestos principales: 1) Para alcanzar una decisión de comportamiento, los humanos usan la información de manera sistemática y racional; 2) las acciones socialmente relevantes están bajo control volitivo (Liou, 2009). A su vez, se compone de tres elementos importantes: a) el predictor del comportamiento es la intención de comportamiento o la decisión de realizarlo; b) las intenciones se determinan por la norma subjetiva, es decir, por la evaluación de comportamiento de la persona y la percepción de la presión social que tenga para hacerlo; c) variables externas con efectos indirectos sobre el comportamiento (Abraham & Sheeran, 2003).

Sin embargo, Wiener (1982) argumenta que es preciso considerar otros dos factores que tienen influencia directa sobre las creencias de normas internas del compromiso organizacional: a) lealtad y deber generalizados, las personas creen que tienen el deber de ser leales y responsables en la situación social en la que se involucran significativamente y piensan que deberían ser leales; b) identificación organizacional, en donde las creencias internas de los individuos son congruentes con el orden organizacional, el objetivo, la política y el método de trabajo.

Al respecto Wiener y Vardi (1980) aportan que, si el compromiso consiste en creencias normativas acerca de realizar determinado comportamiento, este se manifiesta como evaluaciones normativas basadas en valores de comportamientos alternativos relacionados con la organización.

Las creencias específicas de las que derivan estas evaluaciones consisten en valores de lealtad y deber hacia la organización. Según este punto de vista, un individuo comprometido retiene la membresía en la organización, o ejerce un alto grado de esfuerzo de la tarea, no porque haya descubierto que hacerlo es para su beneficio personal, sino porque cree que "debería" comportarse cierta manera, ya que este es el comportamiento "correcto" y esperado.

En la misma línea Meyer y Allen (1991) conceptualizaron en su modelo de tres dimensiones una dimensión normativa que se define como el reflejo de un sentimiento de obligación de continuar en la organización porque siente que debe hacerlo, es decir una obligación moral. Aunque estos autores reconocen la sugerencia de Wiener (1982) acerca de que la obligación que surge de permanecer en la organización podría resultar de la internalización del individuo de presiones normativas antes o después de la entrada, en su modelo no contemplan esta dimensión temporal.

Otro elemento que destaca en esta conceptualización de compromiso normativo es la reciprocidad, puesto que Meyer y Allen (1991) argumentan que el individuo intentará contribuir en reciprocidad a los beneficios recibidos a la organización. Específicamente la norma de la reciprocidad versa sobre la premisa que un individuo cuando ha recibido algún beneficio se ve obligado moralmente o se siente moralmente obligado a retribuir al emisor del beneficio recibido, es considerado un deber, por lo tanto se considera que la reciprocidad es un componente principal de los códigos morales (Gouldner, 1960). Para Meyer y Allen (1991) el compromiso normativo que experimentan los empleados significa que se comprometen porque sienten la obligación moral de hacerlo en retribución a la organización.

Según explican Angle y Lawson (1993) el compromiso normativo representa un aspecto importante de la propensión al compromiso. Dichos autores señalan que la escala de compromiso normativo aborda la internalización del compromiso de una persona con una organización como un valor personal, y aunque los valores pueden informar y reflejar las propias experiencias en una organización se trata de características del individuo más que de la relación. Esta inclinación normativa produce una sensación de responsabilidad que funciona como un predictor significativo del compromiso organizacional (Pierce & Dunham, 1987) lo cual podría ser su principal papel en el desarrollo del compromiso (Brown, 1996).

Desde la perspectiva de Cohen (2007) el compromiso normativo se trata más de una propensión instrumental. Según Cohen dicha propensión normativa tiene su origen en la propuesta de Wiener (1982), quien postuló que el compromiso se trata de la creencia de un individuo de que

tiene la obligación moral de participar en un modo de conducta que refleje lealtad y deber en todas las situaciones sociales en las que tiene una participación personal significativa, las presiones normativas internalizadas para actuar de una manera que satisfaga los intereses de la organización.

A partir de este enfoque, el empleado comprometido se mantiene en la organización o muestra un alto grado de esfuerzo de tarea, no porque haya descubierto que hacerlo es para su beneficio personal, sino porque cree que "debería" comportarse de esta manera, ya que este es lo "correcto" y es el comportamiento que se espera de él; su comportamiento ocurre en función de dos procesos: la motivación que se basa en procesos calculadores-instrumentales, y el compromiso que es independiente de los intereses directos y de las situaciones inmediatas y temporales (Wiener & Vardi, 1980).

2.8 Propensión instrumental al compromiso

Cohen (2007) define la propensión instrumental al compromiso como una tendencia general a comprometerse con una organización determinada en función de las expectativas de beneficios, compensaciones y remuneraciones. Por su parte, Lee, et al., (1992) la conceptualizan como la agregación de características y experiencias personales específicas, que los individuos aportan a las organizaciones, de modo que es más probable que se desarrolle un apego estable a la organización.

Un enfoque que permite distinguir dos procesos motivacionales para generar compromiso instrumental es el aportado por Wiener y Vardi (1980), quienes puntualizaron que las organizaciones poseen dos mecanismos para controlar el comportamiento de los empleados. El primero consiste en factor de tipo motivacional que promueve la participación, el segundo factor consiste en el contrato en sí, puesto que a través de éste se establecen las pautas económicas y de ingresos que le corresponden a los empleados, es decir, está más enfocada en los incentivos económicos, por lo que se le atribuye una función instrumental que funge como mecanismo de control (Wiener & Vardi, 1980).

De forma similar Wiener (1982) refiere que el compromiso organizacional debe ser conceptualizado dentro de un marco motivacional que distingue entre el proceso normativo y el proceso instrumental como determinantes del comportamiento humano. Además, establecen que las creencias instrumentales y la motivación están determinadas por la socialización y cultura primarias. Al respecto Cohen (2007) explica que en algunas culturas los procesos de socialización tienen mayor énfasis en las consideraciones de tipo instrumental en comparación con las obligaciones morales.

Un ejemplo del papel que juega la cultura en estos dos procesos es el trabajo realizado por Marsh y Mannari (1977), quienes refieren que la diferencia entre la cultura japonesa y la de estadounidense radica precisamente en el énfasis hacia los factores de tipo instrumentales, por ejemplo, en Japón el salario aumenta en mayor proporción conforme aumenta la antigüedad, los bonos recibidos dos veces al año son una proporción mayor del salario base regular; los beneficios de jubilación de la empresa son más altos, además los japoneses tienen mayores posibilidades de obtener un ascenso debido a que en su cultura las organizaciones tienden a tener más niveles de autoridad jerárquica.

Se distingue del compromiso conceptualizado por Becker en la Teoría de *Side Bets* (1960) y el conceptualizado por parte de Meyer y Allen (1991) como compromiso de continuidad, porque este tipo de compromiso está enfocado únicamente el intercambio instrumental, es decir, en los beneficios económicos que recibe en retorno por el trabajo desempeñado en la organización, en tanto que la conceptualización de compromiso de continuidad de Meyer y Allen (1991) [basada en la teoría de Becker] básicamente contempla una evaluación calculadora de los posibles costos que le representaría al empleado dejar la organización, como por ejemplo perder la antigüedad, haciendo dicha evaluación en sentido negativo o positivo según le convenga o no seguir laborando en la organización con base en dichos costos.

2.8.1 Factores de intercambio de alto orden

Según argumenta Cohen (2007) los factores de intercambio de alto orden surgen a raíz de las recompensas no instrumentales, ya que aumentan la responsabilidad que siente el empleado en mayor grado en que lo hacen las recompensas instrumentales. Dado esto, explica que las variables consideradas como factores de intercambio de alto orden y que son de tipo no instrumentales son las percepciones de justicia, percepciones de apoyo organizacional y el liderazgo transformacional.

2.8.2 Justicia organizacional percibida

La justicia organizacional puede ser definida como el grado en que los empleados perciben que las decisiones y las acciones de la administración son justas (Yean & Yusof, 2016). En un inicio el concepto de justicia surgió a raíz de la teoría de la equidad, la cual establece que las personas están más preocupadas por la equidad de los resultados que por el nivel absoluto de estos resultados (Sieger & Frey, 2011). A través de dicha teoría Adams (1965) explicó que la percepción de justicia surge a través de un proceso de intercambio, en el cual los resultados del proceso son interpretados como justos o injustos.

En este sentido, los resultados del proceso de intercambio son interpretados con respecto a las proporciones desiguales de insumo-resultado entre el individuo y otro referente que produce sentimiento de injusticia experimentado por ambas partes si existe inequidad percibida, es decir los empleados tienden a compararse con otros para asegurarse de que son tratados de forma justa. La sensación de incomodidad causaría entonces una reacción conductual o psicológica para corregir la situación injusta (Loi et al., 2006).

El constructo de justicia organizacional generalmente ha sido clasificado en al menos tres factores: justicia distributiva, justicia procesal y justicia interactiva (Bakhshi et al., 2009). La justicia distributiva se ha definido como el grado en que se sigue la norma de apropiada de asignación en un contexto de toma de decisiones dado (Colquitt, 2012). Por otra parte, la justicia de procesos se refiere a la percepción de justicia del empleado acerca de las políticas y procedimientos que llevan a la toma de decisiones (Colquitt, 2001).

Con respecto a las características de estos conceptos, Yean y Yusof (2016) explican que la justicia distributiva surge cuando los notan que sus esfuerzos y recompensas se evalúan por igual; y comprende la asignación de recursos financieros o no financieros y los recursos distribuidos pueden ser tangibles o intangibles. La justicia de proceso se refiere a la medida en que las personas perciben la imparcialidad del procedimiento que se aplica para llegar a la toma de decisiones, básicamente son las percepciones de las formas en que se toman las decisiones en una organización, es decir se contemplan los pasos que llevaron a decidir (Rahman et al., 2016). En cuanto a la justicia interactiva, está enfocada en cómo una persona trata a otra y dado esto, la persona interactúa únicamente si comparte la información de manera apropiada, sin comentarios groseros o crueles; por lo que es posible afirmar que se compone de dos elementos: información, dignidad y respeto (Cropanzano et al., 2007).

La relación del compromiso y la justicia organizacionales, se ha encontrado que la justicia tiene influencia directa sobre el compromiso (Rahman et al., 2016). Al respecto, se ha encontrado que el compromiso afectivo y justicia procesal y distributiva están significativamente relacionados (Jiang et al., 2017) y que estos dos elementos de la justicia influyen a su vez con la intención de dejar la organización (Hassan, 2002). Otro aspecto importante es que la justicia organizacional tiene influencia a través del compromiso organizacional, sobre la rotación de los empleados (Suifan et al., 2010), por otra parte, la percepción de injusticia organizacional por parte de los trabajadores aumenta la tensión psicológica y produce que se reduzca su compromiso organizacional (Chih et al., 2017).

2.8.3 Liderazgo transformacional

Cuando se ejerce el liderazgo transformacional la tarea del líder es promover el logro y el autodesarrollo incrementando los deseos de los seguidores, además de promover el desarrollo de grupos y de la organización; para lograrlo los líderes deben exhibir cuatro componentes básicos del “yo”: carisma o influencia idealizada, consideración individualizada, estimulación intelectual y motivación inspiracional (Bass & Avolio, 1990). Bass (1999) explica los efectos de estas características del líder transformacional sobre sus seguidores:

La influencia idealizada y el liderazgo inspirador se muestran cuando el líder visualiza un futuro deseable, articula cómo se puede alcanzar, establece un ejemplo a seguir, establece altos estándares de desempeño y muestra determinación y confianza. Los seguidores quieren identificarse con tal liderazgo. La estimulación intelectual se muestra cuando el líder ayuda a los seguidores a ser más innovadores y creativos. La consideración individualizada se muestra cuando los líderes prestan atención a las necesidades de desarrollo de los seguidores y apoyan y orientan el desarrollo de sus seguidores (p. 11).

De forma muy similar, Podsakoff et al., (1990) en su conceptualización del liderazgo transformacional incluyen el alto rendimiento que es equivalente a la influencia idealizada, el apoyo individualizado y la estimulación intelectual, pero además con base en la literatura sugieren que se compone de otros tres elementos:

- Identificar y articular una visión: Comportamiento por parte del líder dirigido a identificar nuevas oportunidades para su unidad/división/empresa, y desarrollar, articular e inspirar a otros con su visión del futuro.
- Proporcionar un modelo apropiado: Comportamiento por parte del líder que establece un ejemplo a seguir para los empleados que es consistente con los valores que el líder defiende.
- Fomento de la aceptación de los objetivos del grupo: Comportamiento por parte del líder dirigido a promover la cooperación entre los empleados y lograr que trabajen juntos hacia un objetivo común.
- Expectativas de alto rendimiento. Comportamiento que demuestra las expectativas del líder de excelencia, calidad y / o alto rendimiento por parte de los seguidores.
- Brindar apoyo individualizado. Comportamiento por parte del líder que indica que respeta a los seguidores y está preocupado por sus sentimientos y necesidades personales.
- Estimulación intelectual. Comportamiento por parte del líder que desafía a los seguidores a reexaminar algunas de sus suposiciones sobre su trabajo y repensar cómo se puede realizar.

Con respecto a la relación entre el compromiso organizacional y el liderazgo transformacional se ha encontrado evidencia de que este tipo de liderazgo al estar orientado al empoderamiento de los empleados y al tener implicaciones en los roles del empleado en el trabajo y la relación con sus supervisores produce que el énfasis que pone el líder en sus tareas conduzca a niveles más altos de identificación y compromiso (Avolio et al., 2004). Asimismo, se ha obtenido evidencia que apunta a que el liderazgo transformacional tiene relación con la percepción del desempeño y el compromiso de los trabajadores a través de la auto eficiencia y la cohesión (Pillai & Williams, 2004), lo cual tiene sentido considerando que este tipo de liderazgo está enfocado en la tarea del individuo frente al líder.

2.8.4 Apoyo organizacional percibido

El apoyo organizacional percibido se refiere a la percepción que surge en los empleados dentro de una organización acerca de creencias globales con respecto al grado en que la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar (Eisenberger et al., 1986). Este concepto sienta sus bases en la norma de la reciprocidad propuesta por Gouldner (1960), la cual explica que cuando una persona recibe algún beneficio posteriormente se ve obligado a retribuir a quien le ha otorgado tal beneficio. En este sentido, la percepción de apoyo en el empleado producirá en el individuo la necesidad de buscar una forma de reponer los beneficios recibidos, dicho sentido de obligación del empleado lo ayuda a lograr objetivos organizacionales (Eisenberger et al., 2001).

Desde la perspectiva de la teoría del intercambio, que también se encuentra estrechamente ligada a la norma de la reciprocidad, es de utilidad para explicar el inicio, el fortalecimiento y el mantenimiento continuo de las relaciones interpersonales (Eisenberger et al., 1997). Desde esta teoría se dice que en el contexto organizacional el empleado genera disposición a intercambiar el desempeño laboral por ciertos beneficios de tipo intangibles como pueden ser sentirse apoyado y valorado, se busca un equilibrio entre el beneficio recibido y la retribución (Sivalogathan & Hashim, 2014).

Otro concepto importante para la elaboración de la teoría de la percepción organizacional fue la aportación realizada por Levinson (1965), en términos generales explicaba que los empleados tienden a elaborar una personificación de la organización cuando en realidad lo que sucede es que las acciones son realizadas por agentes individuales que suelen atribuirse a la organización, por lo tanto es posible afirmar que cuando un empleado desarrolla creencias de cómo la organización valora sus contribuciones y cuida de su bienestar lo hace a través de esta personificación.

Los empleados sienten que son valiosos para la organización y que por esta razón se les otorga el apoyo, por lo tanto este apoyo puede ser influenciado tanto por el tratamiento que se le da al empleado y como por la interpretación que éste hace acerca del tratamiento que recibe por parte de la organización (Robins & Judge, 2009). Al respecto Rhoades y Eisenberger (2002) determinaron a raíz de una revisión de literatura que hay dos formas posibles de influir en la percepción del apoyo organizacional, la primera consiste en factores organizacionales tales como las condiciones de trabajo y las recompensas, apoyo de los supervisores y equidad; la segunda se puede abordar a través de factores personales propios del empleado como la personalidad y las características demográficas.

En cuanto a la relación entre apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional se ha aportado evidencia de que los empleados que experimentan esta percepción mejoran sus niveles de compromiso y de motivación, además de auto concebirse como empleados valiosos (Shumaila et al., 2006); los empleados a tiempo completo reportan mayores niveles de compromiso en comparación con los de tiempo parcial, específicamente en la dimensión de continuidad (Gakovic & Tetrick, 2003); el apoyo aumenta el compromiso y este a su vez la intención de compartir conocimiento (Tormo y Osca, 2011); la percepción genera un sentido de apego en el empleado si el lugar de trabajo cuenta con un ambiente hospitalario y satisfactorio socialmente (Balfour & Wechsler, 1991); y que el factor más importante para aumentar el compromiso organizacional es el apoyo organizacional percibido (Arias, 2001).

2.9 Socialización organizacional

Existen diversas definiciones de la socialización organizacional. Según Van Maanen y Schein (1977), se define como el proceso por el cual un individuo adquiere el conocimiento social y las habilidades necesarias para asumir un rol organizacional. Taormina (1997) expresa que es un proceso mediante el cual una persona obtiene habilidades laborales relevantes, adquiere un nivel funcional de comprensión organizacional, logra interacciones sociales de apoyo con los compañeros de trabajo y generalmente acepta las formas establecidas de una organización en particular. Mas recientemente y de forma similar Bauer et al., (2007) lo conceptualizan como un proceso mediante el cual los recién llegados hacen la transición de ser ajenos organizacionales a ser internos. En estas definiciones es posible apreciar que sucede un aprendizaje por parte del empleado que finalmente le será de ayuda para integrarse a la organización.

La socialización de los empleados o la "incorporación" es un tema clave para las organizaciones y los recién llegados por igual, ya que las personas se socializan más a menudo en sus carreras y las organizaciones tratan con los recién llegados con más frecuencia debido a las

necesidades de personal elástico (Bauer et al., 2007). Con respecto a los procesos de socialización podrían compararse con respecto a su función con las variables de higiene, las cuales se correlacionan positivamente con los indicadores de la calidad del entorno laboral en lugar de con la calidad del trabajo (Feldman,1976).

La socialización organizacional puede ser explicada a través de cuatro teorías: a) Teoría de la reducción de incertidumbre, b) La necesidad de pertenecer, c) Teoría del intercambio social, d) Teoría de la identidad social (Chao, 2012). Berger y Calabrese (1975) con el objetivo de comprender como dos personas se comunican entre sí durante un encuentro inicial desarrollaron la Teoría de Reducción de la Incertidumbre [TRI]. Ellos afirmaron que cuando dos desconocidos se encuentran por primera vez, la situación está llena de incertidumbre y vaguedad, dado esto cada individuo tendrá como objetivo disminuir la ambigüedad sobre la otra persona y su relación interpersonal (Punyanunt-Carter, 2019).

Según la TRI un mayor número de alternativas percibidas debería producir una mayor sensación de incertidumbre y un impulso más fuerte para reducir esta incertidumbre. Los miembros que interactúan hacen atribuciones proactivas y retroactivas sobre los comportamientos de los demás y sus propios comportamientos a medida que intentan reducir su incertidumbre (Bradac, 2001). Berger y Calabrese postularon una serie de proposiciones que son el eje central de la teoría y que relaciona la incertidumbre con otro concepto (West & Turner, 2018):

1. Existe un alto nivel de incertidumbre al inicio de la fase de entrada. A medida que aumenta la comunicación entre dos extraños se reduce la incertidumbre.
2. A medida que aumenta la expresividad afiliativa no verbal, los niveles de incertidumbre disminuyen en una situación de interacción inicial.
3. Los altos niveles de incertidumbre causan aumentos en el comportamiento de búsqueda de información.
4. Los altos niveles de incertidumbre en una relación causan disminuciones en el nivel de intimidad del contenido de la comunicación.
5. Los altos niveles de incertidumbre producen altas tasas de reciprocidad.
6. Las similitudes entre las personas reducen la incertidumbre, mientras que las diferencias aumentan la incertidumbre.
7. Los aumentos en el nivel de incertidumbre producen disminuciones en la simpatía
8. La incertidumbre está relacionada negativamente con la interacción con las redes sociales.

9. Existe una relación inversa entre la incertidumbre y la satisfacción de la comunicación.

Los recién llegados enfrentan comienzos difíciles, se enfrentan a una gran incertidumbre y atraviesan dificultades para entrar en las redes existentes de empleados y sentirse como parte de un grupo de trabajo, experimentan una gran necesidad de pertenecer (Wanberg, 2012). Esta necesidad de pertenecer versa sobre la premisa que los seres humanos tienen un impulso generalizado para formar y mantener al menos una cantidad mínima de relaciones interpersonales duraderas, positivas y significativas (Baumeister & Leary, 1995). Son dos los aspectos fundamentales que componen la necesidad de pertenecer: a) la persona quiere un marco de interés y cuidado mutuo que se extienda al pasado y al futuro, b) la persona quiere una serie de interacciones no negativas (Baumeister, 2012).

La teoría del intercambio social fue desarrollada por Blau (1964), en dicha teoría se afirma en una relación se entra en una dinámica de intercambio en la que una parte provee a otra de ciertos beneficios para obligar a la otra parte, la cual a su vez responderá con reciprocidad para cumplir con un sentido de obligación (Ganzach et al., 2002). Una aplicación precisa del intercambio social es la norma de la reciprocidad propuesta por Gouldner (1960) la cual versa sobre la premisa que un individuo que recibe algún beneficio se ve obligado moralmente a retribuir al emisor, es decir se crea una obligación moral. Según Cropanzano y Mitchell (2005) a partir de esta perspectiva pueden distinguirse tres posturas: (a) reciprocidad como patrón transaccional de intercambios interdependientes, (b) reciprocidad como creencia popular y (c) reciprocidad como norma moral.

En la teoría de la identidad social el yo ocupa un sentido reflexivo en el sentido de que puede tomarse a sí mismo como un objeto y puede clasificarse o nombrarse de maneras particulares en relación con otras clasificaciones sociales y es a través del proceso de autocategorización o identificación como se forma una identidad (Sets & Burke, 2010). Se parte de la suposición que la identidad social se deriva principalmente de la pertenencia a grupos y propone que las personas se esfuerzan por lograr o mantener una identidad social positiva, lo que a su vez aumenta el autoestima en tanto que la identidad positiva resulta de las comparaciones favorables que se pueden hacer entre el grupo interno y los grupos externos relevantes (Brown, 2000).

2.10 Tácticas de socialización

Van Maanen y Schein (1977) propusieron que es posible lograr la socialización organizacional a través de tácticas de socialización las cuales describen como las formas en que las

experiencias de un individuo en transición de un rol a otro son estructuradas por otros en la organización; se pueden clasificar en seis categorías según explican Allen et al., (2017):

“...de contexto que socializan a los recién llegados (a) formal o informalmente, y (b) individualmente o en grupos; tácticas de contenido que socializan a los recién llegados (c) con una secuencia estándar de experiencias o experiencias determinadas al azar, y (d) dentro de un marco de tiempo fijo o variable; y tácticas sociales que socializan a los recién llegados (e) a través de modelos a seguir establecidos y sin modelos a seguir, y (f) mediante la aceptación de las cualidades únicas del recién llegado o forzando al recién llegado a estándares estrictos de comportamiento” (p.327).

Siguiendo la propuesta de Van Maanen y Schein (1977), Jones (1986) desarrolló un instrumento para medir estas seis dimensiones, según se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Dimensión contextual, de contenido y social de la socialización organizacional

Táctica	Institucionalizada	Individualizada	Medida
Contexto	Colectivo	Individual	Provisión de experiencia de aprendizaje común
	Formal	Informal	Ej. Establecer programa de entrenamiento Programa de carrera estructurado
Contenido	Secuencial	Aleatorio	Calendario de progreso profesional
	Fijo	Variable	Provisión de modelos de rol
Social	Serial	Disyuntivo	Apoyo de miembros con experiencia
	Investidura	Desinvestidura	

Fuente: Filstad (2011).

2.11 Factores de intercambio de bajo orden

Según argumenta Cohen (2007), estos factores de bajo orden incluyen las percepciones de la forma en que la organización cumplió las expectativas de intercambio instrumental, como pueden ser las recompensas monetarias o las percepciones de promoción; según este autor dichos factores pueden influir de manera significativa sobre el compromiso instrumental. En apoyo a esta hipótesis se encuentra el trabajo realizado por Whitener y Walz (1993), en el que se utilizó un modelo de intercambio para evaluar las dimensiones afectiva y de continuidad del compromiso, como

conclusión se obtuvo que es relevante pasar de la percepción de disponibilidad de las alternativas hacia el atractivo de éstas para poder evaluar la competitividad de costos y recompensas.

2.11.1 Salario

Para las empresas resulta necesario otorgar recompensas que satisfagan las necesidades de los empleados, puesto que es una forma de atraer, retenerlos y motivarlos para que logren cumplir objetivos organizacionales (Hung et al., 2018). En este sentido, la percepción que desarrollan las personas con respecto al salario que reciben suele jugar un papel importante en la mentalidad que adoptan, una mentalidad positiva suele asociarse con mayor satisfacción al pago en comparación a las personas con una afectividad negativa (Sharma & Bajpai, 2011).

Según un meta análisis realizado por Williams et al., (2007), la mayoría de los estudios relacionados a la satisfacción del salario o de la compensación utilizan la propuesta de cuatro dimensiones de Heneman y Schwab (1985), la cual incluye a) la satisfacción con el nivel salarial; b) aumentos salariales; c) nivel de beneficios; d) estructura y administración salarial. Para estos autores el nivel salarial es la compensación directa actual [sueldo o salario]del empleado; el aumento salarial es el incremento en el nivel salarial; los beneficios reflejan el pago indirecto al individuo en forma de pago por tiempo no trabajado como podrían ser el seguro, pensiones u otros servicios; la estructura y administración salarial se refiere a las relaciones jerárquicas creadas entre las tasas salariales para diferentes trabajos dentro de la organización (Heneman & Schwab, 1985). Con respecto a la relación entre compromiso y salario se ha encontrado que entre mayor satisfacción salarial posean los empleados mayor será el efecto positivo sobre el compromiso y la motivación, lo que a su vez conduce a un mejor desempeño (Ernawati et al., 2020).

2.11.2 Promoción

Según Roberts et al., (1999) la promoción es un componente de la equidad interna, la cual se refiere a la percepción individual de justicia de las recompensas en comparación con otros compañeros. Este concepto surgió de la teoría de la inequidad interna (Adams, 1963, 1965), y explica que un intercambio justo entre empleador y empleado no involucra únicamente el sentido económico, sino que además conlleva un factor de justicia social.

Para desarrollar dicha teoría se utilizó como base la teoría de la disonancia cognitiva aportada por Festinger, (1957). A grandes rasgos la disonancia cognitiva ocurre cuando un individuo compara sus propios aportes dentro de su entorno social con otras personas, así como los resultados de estos aportes. Siguiendo la disonancia cognitiva, el concepto de inequidad representa la desigualdad que existe para la persona cada vez que sus entradas y / o resultados laborales

percibidos se encuentran psicológicamente en una relación inversa con lo que percibe que son las entradas y / o resultados de otras personas (Adams, 1963)

2.12 Compromiso afectivo

El compromiso afectivo en un inicio fue considerado por Porter et al., (1973) como identificación e involucramiento en una organización particular; en tanto que para Buchanan (1974) es " en parte, un apego y afectivo a las metas y valores de una organización, al rol de uno en relación con las metas y valores, y a la organización por su propio bien, aparte de su valor puramente instrumental"(p.533).

Para Allen y Meyer (1990) el Compromiso Afectivo (CA) se considera como un apego emocional o afectivo a la organización de modo que un individuo con un fuerte sentimiento de compromiso de este tipo se identifica con, participa y disfruta de la membresía en la organización, con el propósito de lograr sus objetivos. Cohen, (2007) lo conceptualiza de forma similar como un apego psicológico a la organización que el individuo al estar altamente comprometido se identifica, se involucra emocionalmente y siente un fuerte sentido de pertenencia a la organización.

Esta forma de compromiso también es llamado compromiso actitudinal y básicamente este término es utilizado para describir el grado de lealtad que un individuo tiene hacia una organización (Iverson & Buttigieg, 1999). Además es visto como un lazo emocional que une al empleado con la organización y que ha sido considerado como un determinante importante de lealtad y dedicación (Rhodes et al., 2001).

En comparación con otras construcciones teóricas conductuales o transaccionales del compromiso organizacional, el compromiso afectivo tiene capacidad predictiva de los principales resultados organizacionales, como son la rotación, absentismo y los comportamientos de ciudadanía organizacional, por lo que es considerado el núcleo esencial del compromiso organizacional (Mercurio, 2015). Adicionalmente se espera que el CA tenga una relación muy fuerte con otros comportamientos organizacionales positivos y relevantes en el trabajo como podría ser el desempeño y la ciudadanía organizacional, asimismo presenta una relación negativa con la rotación de personal (Meyer et al., 2002).

Con respecto a los antecedentes de CA dados en el modelo que fue desarrollado por Meyer y Allen (1991) se ha argumentado que las experiencias laborales tienen mayor impacto sobre el compromiso que cuestiones como las características de las organizaciones o características personales de los empleados; dichas experiencias laborales son las recompensas, justicia y apoyo del supervisor (Meyer & Allen, 1997).

2.13 Compromiso instrumental

Según la teoría de dos dimensiones de Cohen (2007), el compromiso instrumental surge a partir de ciertas experiencias organizacionales, dado que se desarrolla a partir de un intercambio real entre el empleado y la organización, y con base en esto realiza una evaluación acerca de la percepción de la calidad de dicho intercambio. Este autor lo define como un apego que resulta de la percepción que tiene un individuo de la calidad del intercambio tangible entre sus contribuciones a la organización y las recompensas que recibe.

Una de las primeras contribuciones en las que se puede identificar al compromiso instrumental es la visión desarrollada por Etzioni (1975), quien hizo una distinción entre el involucramiento calculador y el moral. El primero se refiere a una orientación negativa o positiva de baja intensidad, que está determinada por una relación de intercambio entre el empleado y la organización, en tanto que la segunda involucra una orientación de alta intensidad que se basa en la internalización de normas organizacionales e identificación con la autoridad.

En la llamada teoría de conformidad desarrollada por Etzioni (1975 y 1979 citado en Lunenburg, 2012) establece que es posible clasificar a las organizaciones según el tipo de poder que utilizan para conducir el comportamiento de sus integrantes y el tipo de involucramiento de éstos. Según la visión de Etzioni (1961 citado en Johnston & Snizek, 1987) la efectividad organizacional se encuentra determinada entonces por la relación entre el tipo de poder ejercido por parte de la organización y la naturaleza de los patrones de involucramiento de los participantes. Etzioni identificó tres tipos de poder: coercitivo, remunerativo y normativo; estos tipos de poder son utilizados por las organizaciones siendo posible que se haga mayor énfasis en uno u en otro; bajo esta visión la efectividad organizacional mejora si existe una congruencia entre los tipos de poder ejercidos y los patrones de involucramiento. En este marco, las tres combinaciones posibles en una organización son: coercitivo-alienante, utilitario-calculador y normativo moral (Lunenburg, 2012).

El poder coercitivo hace uso de la fuerza y el miedo para controlar a los participantes de niveles inferiores [cárceles, militares]. El poder remunerativo utiliza la remuneración o recompensas extrínsecas para controlar a los participantes de nivel inferior; estas recompensas incluyen salario, mérito, beneficios adicionales, condiciones de trabajo y seguridad laboral. El poder normativo utiliza controles mediante la asignación de recompensas intrínsecas, como el trabajo interesante, identificación con objetivos y contribución a la sociedad (Lunenburg, 2012). Además identificó tres tipos de involucramiento: alienador, calculador y moral (Etzioni 1961 citado en Gould, 1979).

Como parte del poder remunerativo se encuentra el involucramiento de tipo calculador, que tiene lugar cuando el empleado tiene influencia en los niveles de incentivo o ajusta los niveles de participación para que coincidan con los incentivos que otorga el proveedor (Lee, 2015), que en dado caso sería la organización. Johnston y Snizek, (1987) de forma similar, explican el involucramiento calculador como componente del involucramiento organizacional, mismos que a su vez se componen de un factor moral y otro calculador. Par estos autores el involucramiento organizacional se refiere a la naturaleza del apego de un individuo hacia una organización, ya sea calculador o moral. A grandes rasgos se dice que un individuo presenta una participación calculadora cuando las recompensas que buscan determinan su participación y sumisión a la autoridad de la organización (Hodgkins & Herriott, 1970).

Bajo el enfoque de Etzioni es posible desarrollar una participación calculadora si se ejerce control mediante la asignación de recompensas, por ejemplo una persona puede estar involucrada de una forma calculadora en una organización al participar en actividades que le agradan si ésta participación se encuentra vinculada al salario ganado (Gould, 1979). En este sentido Gould (1979) explica que en primer instancia la organización establece las condiciones de rendimiento-recompensa, en tanto que el individuo posteriormente tratará de mantener un equilibrio ajustando su participación, es decir muestra un involucramiento calculado, ejemplo de ello sería una reducción en los incentivos que terminaría en la reducción de la participación y viceversa; además explica que mientras el nivel de participación e incentivos se encuentre por encima de las condiciones límite, los desequilibrios serían temporales y el equilibrio debería mantenerse fácilmente para el empleado que se encuentra involucrado de forma calculadora.

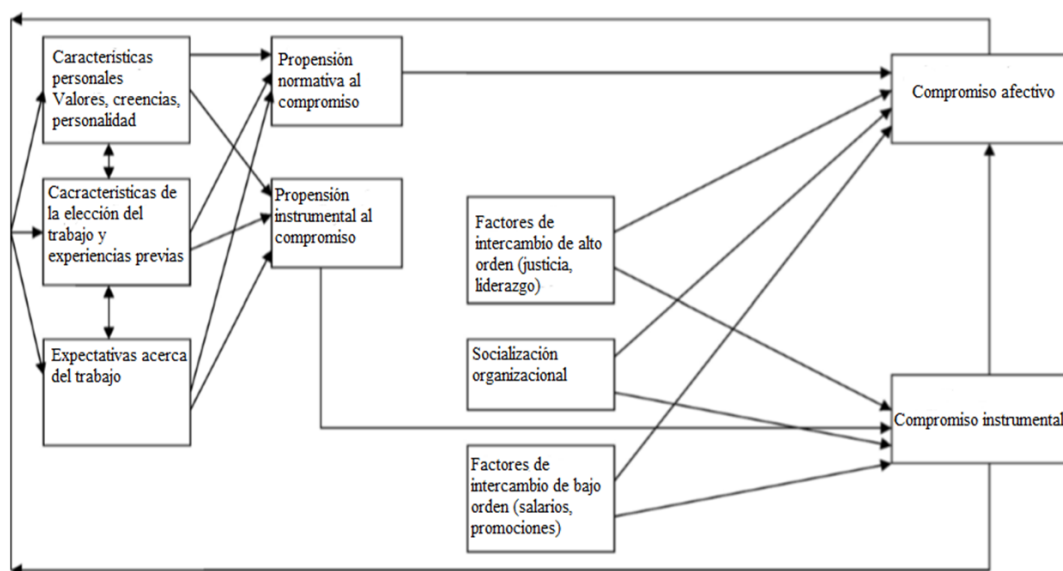
En el sentido de ejercer cierta influencia en las actitudes de los miembros de una organización Kelman (1958) explicó que para las organizaciones hay tres formas posibles generar un cambio de actitudes: (a) conformidad o intercambio, (b) identificación o afiliación, y (c) internalización o congruencia de valores. Al respecto Reilly y Chatman (1986) afirman que estos tres elementos crean la base de un apego psicológico hacia la organización y que se pueden basar en tres fundamentos independientes: (a) conformidad o participación instrumental para recompensas extrínsecas específicas; (b) identificación o participación basada en un deseo de afiliación; y (c) internalización o participación basada en la congruencia entre los valores individuales y organizacionales. Además, afirman que estos elementos pueden representar dimensiones separadas de compromiso.

La conformidad conduce a un cierto tipo de resultado a causa de las percepciones instrumentales que se basan únicamente en una evaluación de recompensas y costos; en cambio las

dimensiones identificación e internalización conducen a resultados basados en el respeto y la preocupación por la organización (Newton & McFarlane 1992). En esta línea a conformidad ocurre cuando un individuo adopta actitudes y comportamientos recíprocos para ganar recompensas específicas (Meyer & Herscovitch, 2001).

Un aspecto importante con respecto a la conceptualización del compromiso instrumental es que suele ser denominado compromiso calculador, el cual se caracteriza principalmente por un intercambio entre un individuo y la organización (Hung et al., 2012) o por el factor preponderante que lleva al empleado a tomar la decisión de comprometerse a entablar una relación con la organización (Goldring, 2010).

Figura 4. Modelo explicativo de la Teoría de dos dimensiones del compromiso organizacional



Fuente: Cohen (2007).

De igual forma relevante destacar que el compromiso instrumental basado en la teoría de la conformidad avanzada por Kelman (1958) y desarrollada por Etzioni (1975), es diferente a la conceptualización del compromiso de continuidad aportada por Meyer y Allen (1991), la diferencia entre el compromiso de continuidad y el cumplimiento radica en la naturaleza del proceso de cálculo, es decir, inversiones acumuladas vs. expectativas de recompensas, el cumplimiento no implica mayores inversiones en el organización a lo largo del tiempo (Delobbe & Vandenberghe, 2000). En la figura 4 se muestran el modelo explicativo con las variables que ya han sido descritas.

2.14 Simplificación del modelo de Cohen: Modelo de predisposición y compromiso organizacional

El mecanismo que genera el compromiso organizacional ha sido abordado por los investigadores a través de distintas teorías, como la Teoría de la disonancia cognitiva (Festinger, 1957) la cual explica que el comportamiento deriva de una inconsistencia entre actitudes y comportamientos. Otra teoría es la de tres dimensiones de Meyer y Allen (1991), que incorpora tanto actitudes como comportamientos para explicar el compromiso organizacional. Al respecto Cohen (2007) sugiere que para evitar confusión en las conceptualizaciones resulta necesario adoptar un enfoque puramente actitudinal y no incluir comportamientos en las evaluaciones del modelo. Para dicho propósito, es de utilidad la Teoría de la Acción Razonada [TAR] (Fishbein & Ajzen, 1975; Ajzen & Fishbein, 1980).

Con respecto a la [TAR] de Fishbein y Ajzen (1975) es utilizada en el campo de la psicología para explicar el comportamiento de los individuos. Según esta teoría el comportamiento se encuentra determinado por la intención de comportamiento, que a su vez deriva de las actitudes y la norma subjetiva. Esto coincide por lo referido por Guo et al., (2019) sobre que la intención consiste en la anticipación, el plan y la probabilidad subjetiva de un individuo hacia la realización de una conducta y de igual forma lo manifestado por Sheldon (2016) que entre más fuerte sea la intención, mayor será la probabilidad de que realice el comportamiento.

La actitud hacia una conducta se refiere al grado en que una persona tiene una evaluación favorable o desfavorable acerca de la conducta dada, dicha actitud se determina a través de la creencia de que realizar el comportamiento conducirá a ciertas consecuencias en conjunto con la evaluación que hace la persona de esas consecuencias (Becker et al., 1995; Conner & Norman, 2015; Otieno et al., 2016; Yzer, 2017).

La creencia que se forma acerca de cierto comportamiento es la probabilidad subjetiva de que la persona realice una conducta [creencia conductual] de interés porque piensa que obtendrá posteriormente un resultado determinado o proporcionará una experiencia determinada [evaluación de resultados] (Nguyen et al., 2018; Ajzen, 2020). Si la persona cree que estos resultados serán positivos desarrollará una actitud favorable hacia realizar una conducta, de forma similar si cree que serán negativos, la actitud hacia la conducta será negativa (Ramayah et al., 2003).

Por otra parte, la norma subjetiva consiste en la presión social percibida para realizar o no el comportamiento (Karnowski et al., 2018). La norma subjetiva se determina en función de las creencias de la persona acerca de lo que piensan los referentes sobre realizar el comportamiento,

ponderada por la motivación de la persona para cumplir con esos referentes (Becker et al., 1995). Las personas que en general tienen actitudes positivas y perciben las normas subjetivas con mayor intensidad con respecto a una conducta tienen mayor probabilidad de desarrollar mayores intenciones de realizar ese comportamiento (Kim et al., 2015; LaCaille, 2020).

Posteriormente a la [TAR] se incorporó otro elemento conceptual llamado control percibido sobre el comportamiento, con la finalidad de describir aquellas situaciones en las que un individuo no tiene control sobre su propio comportamiento y se le renombró como Teoría del Comportamiento Planeado [TCP] (Murphy, 2014). La percepción del control agregado en la [TRA] permite extender su aplicabilidad más allá de los comportamientos volitivos fáciles de realizar para el individuo y permite incorporar aquellos que son más complejos y dependen del desempeño de otra serie de comportamientos (Conner & Norman, 2015).

La [TCP] se basa en las creencias sobre la presencia de factores que pueden facilitar o impedir el desempeño del comportamiento, éstas son denominadas creencias de control (Steinmetz et al., 2016). En conjunto, las actitudes, las normas subjetivas y [TCP] tienen un efecto aditivo en las intenciones de una persona, lo cual implica que experimenten fuertes intenciones, aun cuando uno o dos de los antecedentes que preceden a sus intenciones sean bajos (Lortie & Castogiovanni, 2015).

La importancia del control conductual real que posee la persona radica en los recursos y oportunidades disponibles, ya que en cierta medida determinan la probabilidad de logro conductual, sin embargo, desde el punto de vista psicológico se considera de mayor relevancia la percepción sobre el control del comportamiento y su impacto en las intenciones y acciones ya que este se refiere a la percepción de las personas sobre la facilidad o dificultad de realizar la conducta de interés (Ajzen, 1991).

Debido a que el control percibido se basa en el supuesto que el desempeño conductual está determinado conjuntamente por la motivación [intención] y la capacidad de ejercer la conducta [control conductual], se espera que la percepción de una persona del control sobre el desempeño conductual a la par con la intención, genere un efecto directo sobre el comportamiento específicamente cuando el control percibido es una evaluación precisa del control real sobre el comportamiento y cuando el control volitivo no es alto (Montaño & Kasprzyk, 2008).

Según la [TCP], cuando un individuo experimenta el control percibido [creencias acerca de sus habilidades y las oportunidades de realizar un comportamiento], es necesario que se presenten dos condiciones: a) un individuo capaz de controlar su propio comportamiento y b) un buen nivel de confianza para poder realizar o no determinado comportamiento (Razak et al., 2016).

En lo que respecta a la utilidad de la aplicación de la [TAR], en el estudio del compromiso, ésta ha sido empleada para explicar la intención de comportamiento. En este sentido, el trabajo de (Becker et al., 1995) aportó evidencia que da soporte a que la [TAR] explica eficientemente las intenciones de comportamiento de los empleados. Hom y Hulin (1981) analizaron en una muestra de guardias del ejército nacional, la eficacia de la [TAR] para explicar la intención de re-enlistamiento de los elementos, los resultados mostraron que la [TAR] predice de forma fuerte la intención de re-enlistarse, es decir, la intención de comportamiento.

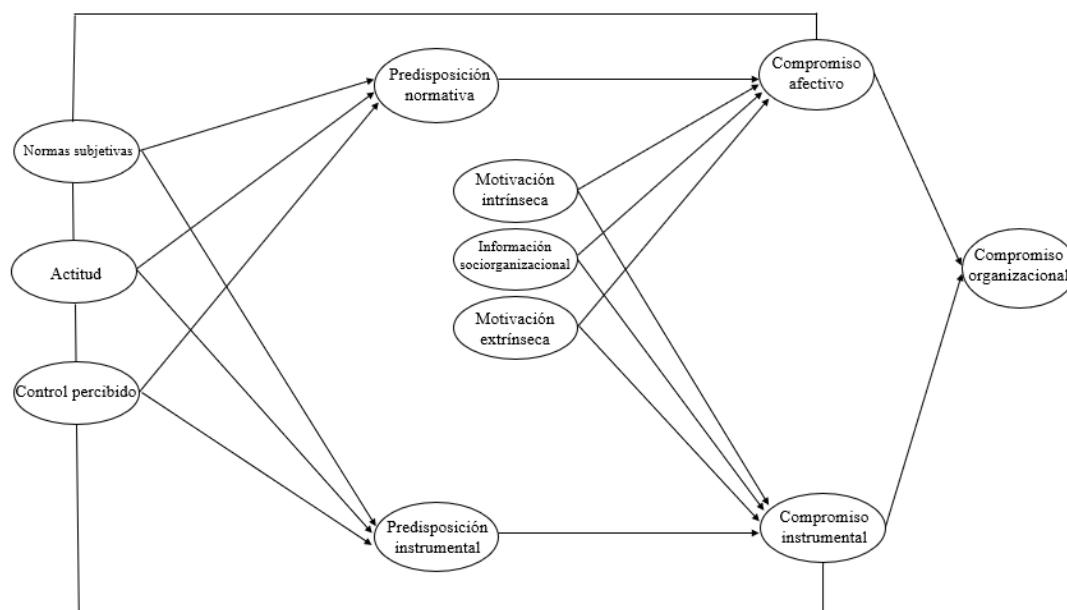
Resultados similares obtuvieron Hom, Katerberg y Hulin (1979) al examinar la intención de rotación, puesto que la [TAR] fue la que en mayor grado tenía influencia en explicar la intención de rotación. Aún más recientemente el trabajo realizado por Zarzuela y Antón (2015) aporta evidencia de que efectivamente la [TAR] es de utilidad en explicar las intenciones de comportamiento, dado que los resultados evidenciaron que la intención de comportamiento se encuentra determinada por las actitudes, y que éstas a su vez son determinantes del compromiso que se desarrolla.

De forma similar la aplicación de la [TCP] en el contexto del compromiso organizacional ha demostrado resultados favorables. Por ejemplo, el estudio de Lavorata (2014) obtuvo como resultado que efectivamente el control percibido tiene un efecto sobre la intención de comportamiento de las personas. En general, diversos meta-análisis han aportado evidencia acerca de que la [TAR] y [TCP] son de utilidad para predecir las intenciones de comportamiento en distintos contextos (Albarracín et al., 2001; Armitage & Conner, 2001; Haus et al., 2013; Overstreet et al., 2013; Schwenk & Möser, 2009). Dada la utilidad de la [TAR] y la [TCP] para explicar la intención de comportamiento, en el presente modelo se utilizan las variables que componen ambas teorías para explicar la propensión normativa e instrumental al compromiso organizacional.

En la figura 5 se presenta el modelo de predisposición al compromiso que incorpora la Teoría de la acción razonada. La predisposición normativa al compromiso se refiere a una obligación moral que de forma general refleja la probabilidad de que el empleado se comprometa con ella (Cohen, 2007). En este sentido, el individuo manifiesta el compromiso a través de la creencia que tiene la obligación moral de tener una conducta que refleje lealtad y deber en

situaciones sociales que considera significativas, de modo que internaliza presiones normativas que lo llevan a actuar en favor de los intereses organizacionales (Wiener,1982). Esta predisposición se encuentra en función de un proceso motivacional basado en elementos calculadores-instrumentales y el compromiso, independientemente de los intereses y situaciones que pudieran presentarse tanto a corto como largo plazo (Wiener & Vardi, 1980).

Figura 5. Modelo de predisposición al compromiso



Fuente: Elaboración propia.

La predisposición instrumental se refiere a una tendencia general a comprometerse con una organización en función de las expectativas generales sobre la calidad del intercambio con la misma, este intercambio se basa en los beneficios y recompensas esperados que uno podría recibir de la organización (Cohen, 2007). Este tipo de predisposición se encuentra determinada por un factor de tipo motivacional que promueve la participación, el segundo factor consiste en el contrato laboral dado que por medio de este se sientan las pautas económicas que le corresponden al empleado (Wiener & Vardi, 1980).

Una vez que se han presentado tanto la predisposición normativa como la instrumental, surgen el compromiso afectivo y el compromiso instrumental. El compromiso afectivo es un apego psicológico a la organización de tal manera que el individuo fuertemente comprometido se identifica, se involucra emocionalmente y siente un fuerte sentido de pertenencia a la organización (Cohen, 2007). Este concepto generalmente es utilizado para describir tanto el grado de lealtad que

tiene un individuo hacia la organización como el lazo emocional (Iverson & Buttigieg, 1999; Rhodes et al., 2001).

Con respecto al compromiso instrumental Cohen (2007) lo define como un apego que surge de la percepción que uno tiene de la calidad del intercambio tangible entre sus contribuciones a la organización y las recompensas que recibe; refiere que surge a partir de ciertas experiencias organizacionales y se desarrolla a partir de un intercambio real entre el empleado y la organización donde finalmente el empleado realiza una evaluación acerca de la calidad del intercambio.

La información socio-organizacional se utiliza en el presente modelo para describir aquellos elementos de socialización que son empleados por la organización para integrar a los nuevos miembros. La socialización organizacional es un proceso mediante el cual los recién llegados hacen la transición de ser ajenos organizacionales a ser internos (Bauer et al., 2007). Para ello las organizaciones hacen uso de ciertas tácticas de socialización que describen la manera en que las experiencias de un individuo en el proceso de transición se estructuran por otros (Van Maanen & Schein, 1977).

Los factores de intercambio de bajo y alto orden en el modelo propuesto por Cohen (2007) provienen de la teoría de la motivación publicada en *The motivation to work* por Herzberg et al., (1959) nombrados originalmente como factores de higiene y de motivación. Los factores motivacionales [de alto orden] que son intrínsecos al trabajo son el logro, reconocimiento por logros, el trabajo en sí mismo, responsabilidad y crecimiento o avance, en cambio, los factores de higiene que son extrínsecos al trabajo [de bajo orden] incluye la política y administración de la organización, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, estatus y seguridad (Herzberg, 2003).

Capítulo 3 Metodología

3.1 Diseño de la investigación

Se asume un diseño de investigación con enfoque cuantitativo porque resulta necesario recolectar datos para probar una hipótesis con base en mediciones numéricas y análisis estadísticos (Hernández et al., 2006) e incluye el uso de dicho análisis para la construcción de modelos (Plata, 2007), asimismo es posible generalizar de forma objetiva los resultados a través de una muestra (Domínguez, 2007). La investigación es de tipo no experimental puesto que no se manipularán variables independientes y se observaran relaciones en su contexto natural, el corte es transversal puesto que se recolectará información en un solo momento (Hernández et al., 2006).

3.2 Población y muestra

La población se constituye por la totalidad de unidades que serán objeto de estudio (Niño, 2011), ésta se conformará por empleados de una empresa de la industria maquiladora del ramo automotriz. La muestra se establece de tipo no probabilística ya que la elección de los sujetos de estudio no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación y del criterio del investigador (Hernández, et al., 2006). Para calcular la muestra se utilizó la siguiente fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Donde: N= tamaño de la población

z= Nivel de confianza, en este caso 1.96 para un nivel de confianza de 95%.

e= error de estimación máximo aceptado (5%).

p= probabilidad de que ocurra el evento estudiado (50%).

q= (1-p) Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado (50%).

n= tamaño de la muestra, el cual da como resultado un total de 184 empleados.

3.4 Recolección de datos

Los datos fueron recolectados en una empresa maquiladora que pertenece al sector automotriz, donde la actividad principal es la construcción de arneses para automotores. Se recolectó la información los días 6,7 y 11 de mayo de 2021 en ambos turnos. Los cuestionarios fueron administrados en un espacio especial que fue designado por el departamento de recursos humanos para que la actividad de levantamiento pudiera realizarse en forma ordenada y eficiente. Para ello se dispusieron de cuatro mesas con cuatro lugares, de modo que fue posible aplicar el cuestionario por grupos.

3.5 Técnica de recolección

La técnica de recolección de datos es un cuestionario que contiene los ítems para medir los componentes de propensión y el compromiso del empleado tanto de tipo instrumental como afectivo, así como las variables antecedentes. El número de cuestionarios necesarios para poder obtener información que permita analizar el modelo, depende de la cantidad de observaciones requeridas para poder evaluar la estructura factorial del instrumento, la cual se considera que debe ser al menos de diez observaciones por cada relación planteada en el modelo estructural (Shmueli et al., 2019).

3.6 Variables

Las variables que se asumen de tipo independientes corresponden al momento o tiempo en que se considera que un individuo experimenta en primer momento cierta propensión a desarrollar compromiso organizacional y, en segundo lugar, al momento en que el empleado experimenta el compromiso una vez que ha ingresado a laborar en la empresa. Con respecto a las variables dependientes se puede observar en la Tabla 4 que en cada momento se tienen dos variables dependientes, las cuales están determinadas por el tiempo y el tipo de apego que experimenta el individuo.

Tabla 4. Clasificación de las variables

Variables independientes	Variables dependientes
Intención Actitudes Norma subjetiva Control percibido Motivación Motivación intrínseca Motivación extrínseca Información socio-organizacional	Predisposición instrumental Predisposición normativa Compromiso organizacional Compromiso afectivo Compromiso instrumental

Fuente: Elaboración propia

3.7 Instrumento de medición

El instrumento que se utilizó consta de 38 preguntas las cuales pueden observarse en la tabla 5, donde se muestra la operacionalización de las variables. El primer conjunto de preguntas corresponde al factor llamado Intención se midió con las escalas desarrolladas por Tremblay et al., (2009). Para medir la predisposición instrumental se utilizaron dos escalas, desarrolladas por (Johnston & Snizek, 1987; Penley & Gould, 1988), en tanto que la predisposición normativa será

medida con la escala de Guzmán (2018). Para evaluar el compromiso organizacional se utilizaron las escalas de Caldwell et al., (1990) y Guzmán, (2018). Con respecto a la motivación se utilizó una escala de Tremblay et al., (2009), y por último la información socio-organizacional se evaluó con la escala de Jones, (1986).

Tabla 5. Operacionalización de las variables

Factor	Tipo de variable	Item	Autor
Norma subjetiva	Exógena	Personas importantes en mi vida aprueban mi compromiso hacia la empresa	Tremblay et al (2009)
Actitud		La mayoría de las personas importantes para mi piensan que yo debería seguir comprometido con la empresa	
		Sería muy gratificante para mí sentirme comprometido con mi empresa	
		Es valioso para mí estar unido con esta empresa	
Control percibido		Si yo quisiera, podría comprometerme más con esta empresa	Guzmán (2018)
Predisposición normativa	Endógena	Depende de mí seguir comprometido con la empresa	
		Siento una fuerte obligación de permanecer en mi empleo actual	
		Aún si tuviera una oferta para un mejor trabajo en otro lugar, siento que no sería correcto dejar esta empresa	
		Me sentiría culpable si decidiera dejar la empresa ahora mismo	
		Esta empresa merece mi lealtad.	
Predisposición instrumental	Endógena	No dejaría esta empresa ahora porque tengo un sentido de obligación para con las personas en ella	
		Siento que le debo mucho a esta empresa	
		Trabajar en esta empresa me ayuda a cumplir con mis obligaciones económicas actuales.	
		El sueldo y las prestaciones que recibo por mi trabajo me permitirá lograr libertad económica	
		Trabajar en esta empresa me permite tener dinero después de pagar mis gastos	Johnston y Snizek (1987); Penley y Gould (1988)
Motivación intrínseca		Me motiva la idea de obtener mayores recompensas por parte de la empresa.	
		Me esfuerzo en esta empresa hasta el punto de	
		Me involucro en mi trabajo porque me siento muy bien al aprender cosas nuevas	
		Me satisface involucrarme con mi trabajo porque puedo afrontar retos nuevos e interesantes	
		Me satisface involucrarme con la realización de tareas difíciles en mi trabajo	

Motivación extrínseca	Me involucro con mi trabajo por el salario que recibo.	
	Me involucro con mi trabajo porque me permite ganar más dinero.	
	Me involucro con mi trabajo porque me da seguridad	
Información socio-organizacional	He estado muy involucrado con empleados nuevos en actividades de capacitación relacionadas con mi trabajo.	Jones (1986)
	Los empleados recién contratados me han ayudado a comprender lo que tengo hacer en mi trabajo	
	Esta empresa permite a todos los empleados recién contratados que tengan las mismas experiencias de aprendizaje	
	La mayor parte de mi capacitación se ha realizado sin la compañía de otros empleados recién contratados.	
	En esta empresa existe una sensación de “estar en el mismo barco” entre los recién contratados	
Compromiso afectivo	Estaría muy feliz de trabajar siempre en esta empresa	Guzmán (2018)
	Siento como si los problemas de la empresa realmente fueran míos	
	Tengo un fuerte sentido de pertenencia hacia esta empresa.	
	Me siento emocionalmente unido a mi empresa	
	Me siento como parte de una familia dentro de esta empresa	
	Esta empresa tiene un gran significado para mí	
Compromiso instrumental	Lo duro que trabajo para la empresa está directamente relacionado con el salario e incentivos que recibo	Caldwell et al., (1990)
	Para que me recompensen, es necesario expresar la actitud correcta	
	Mis puntos de vista privados sobre esta empresa son diferentes de los que expreso públicamente	
	A menos que sea recompensado por ello de alguna manera, no veo ninguna razón para hacer un esfuerzo adicional por el desempeño de esta empresa	

Fuente: Elaboración propia.

3.7.1 Validez de Contenido

La validez de contenido tiene relevancia debido a que permite evaluar las inferencias derivadas de las puntuaciones de la prueba, ya que proporciona información acerca de la validez de constructo de un instrumento y proporciona una base para la construcción de formularios (Ding & Hershberger, 2002). Esta forma de validez consiste en comparar los ítems que conforman el cuestionario con el conocimiento amplio del tema estudiado (Escrura, 1988).

El método más utilizado para analizar la validez de contenido de un instrumento es el juicio de expertos (Tristán, L., 2008). El juicio de expertos consiste en las observaciones emitidas por

personas que tienen experiencia o conocimiento del tema y que por lo tanto están calificados para proporcionar información, evidencia, juicios y valoraciones (Escobar & Cuervo, 2008). Generalmente este método se acompaña de un análisis cuantitativo (Ding & Hershberger, 2002; Tristán, L., 2008).

El método cuantitativo utilizado para complementar el juicio de expertos es el coeficiente de V de Aiken. La V de Aiken evalúa la importancia del ítem en la escala respecto a su constructo considerando tanto el número de categorías proporcionadas a los jueces como también el número de participantes expertos (Pedrosa et al., 2014). Este coeficiente puede presentar valores que van de 0 a 1, entre mayor sea el coeficiente mayor será la validez de contenido (Grimaldo, 2008). Según Cicchetti (1994) el coeficiente a nivel liberal puede situarse en 0.50, en tanto que Ayken, (1996) señala que los valores aceptables se sitúan entre 0.60 y 0.70.

En la tabla 6 se muestran los resultados del coeficiente V de Aiken con una significancia estadística al 0.05, y como se puede observar los valores que arroja el coeficiente van del 0.668 al 1, por lo que se considera que los ítems evaluados con este método poseen validez de contenido. Dado esto se conservaron todos los ítems evaluados, el cuestionario que fue aplicado en su versión digital se puede observar en el anexo 1.

Tabla 6. Resultados de la validación de contenido con el índice V de Aiken.

Item	juez 1	juez 2	juez 3	juez 4	media	v Aiken	% de acuerdo	IC 95% LI	IC 95% LS
1	4	5	5	1	3.75	0.668	25	0.444	0.858
2	5	5	5	5	5.00	1	100	0.806	1
3	5	5	5	5	5.00	1	100	0.806	1
4	5	5	5	5	5.00	1	100	0.806	1
5	5	5	5	5	5.00	1	100	0.806	1
6	5	4	5	5	4.75	0.938	75	0.717	0.989
7	4	5	5	5	4.75	0.938	100	0.717	0.989
8	5	5	5	5	5.00	1	100	0.806	1
9	5	5	5	5	5.00	1	100	0.806	1
10	4	4	5	5	4.50	0.875	50	0.640	0.965
11	4	5	5	1	3.75	0.688	50	0.444	0.858
12	5	4	5	5	4.75	0.938	75	0.717	0.989
13	4	5	5	5	4.75	0.938	75	0.717	0.989
14	3	5	5	4	4.25	0.813	50	0.570	0.934
15	5	5	5	5	5.00	1	100	0.806	1
16	5	5	5	5	5.00	1	100	0.806	1
17	5	5	5	5	5.00	1	100	0.806	1

18	5	5	5	1	4.00	0.750	75	0.505	0.898
19	2	5	5	5	4.25	0.813	75	0.570	0.934
20	5	5	5	5	5.00	1	100	0.806	1
21	5	5	5	5	5.00	1	100	0.806	1
22	5	5	5	5	5.00	1	100	0.806	1
23	5	4	5	5	4.75	0.938	75	0.717	0.989
24	5	5	5	4	4.75	0.938	75	0.717	0.989
25	4	5	5	5	4.75	0.938	75	0.717	0.989
26	4	5	5	5	4.75	0.938	75	0.717	0.989
27	2	5	5	5	4.25	0.813	75	0.570	0.934
28	5	5	5	5	5.00	1	100	0.806	1
29	5	5	5	5	5.00	1	100	0.806	1
30	5	5	5	5	5.00	1	100	0.806	1
31	2	5	5	5	4.25	0.813	75	0.570	0.934
32	2	5	5	5	4.25	0.813	75	0.570	0.934
33	2	5	5	5	4.25	0.813	75	0.570	0.934
34	5	5	5	5	5.00	1	100	0.806	1
35	2	5	5	5	4.25	0.813	75	0.570	0.934
36	1	5	5	5	4.00	0.750	75	0.505	0.898
37	5	5	5	5	5.00	1	100	0.806	1
38	2	5	5	4	4.00	0.750	50	0.505	0.898

*Significancia estadística al 0.05

3.7.2 Análisis estadístico de los ítems

La media de los ítems oscila su valor entre 4.07 y 6.22, mostrando una desviación estándar en torno a 1.96 presentando estimaciones de 1.27 a 1.50, con un alfa de Cronbach de .955. En la tabla 7 puede observarse que en general la correlación para cada uno de los elementos es aceptable.

Tabla 7. Estadísticas de total de elemento

	Media	Desviación estándar	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
NS1	5.62	1.82	0.55	0.95
NS2	5.34	1.78	0.62	0.95
AC	5.64	1.69	0.63	0.95
AC2	5.67	1.66	0.62	0.95
CP1	5.86	1.66	0.55	0.95
CP2	5.48	2.05	0.50	0.95
PN1	4.98	2.10	0.53	0.95
PN2	4.11	2.30	0.45	0.95
PN3	4.10	2.21	0.53	0.95

PN4	5.13	1.95	0.62	0.95
PN5	4.41	2.01	0.60	0.95
PN6	4.07	2.20	0.48	0.95
PI1	5.65	1.80	0.59	0.95
PI2	4.50	2.22	0.71	0.95
PI3	4.70	2.08	0.63	0.95
PI4	5.37	1.88	0.53	0.95
PI5	5.27	2.03	0.52	0.95
MI1	6.22	1.47	0.50	0.95
MI2	6.09	1.47	0.50	0.95
MI3	5.74	1.73	0.53	0.95
ME1	4.85	2.07	0.72	0.95
ME2	5.01	1.94	0.68	0.95
ME3	5.04	1.99	0.76	0.95
IS1	4.99	2.09	0.62	0.95
IS2	4.60	2.37	0.58	0.95
IS3	5.30	1.97	0.55	0.95
IS4	5.03	2.11	0.58	0.95
IS5	5.22	1.98	0.62	0.95
CA1	5.12	1.99	0.71	0.95
CA2	4.22	2.14	0.56	0.95
CA3	4.64	1.96	0.61	0.95
CA4	4.90	1.86	0.69	0.95
CA5	5.07	1.93	0.58	0.95
CA6	5.41	1.74	0.61	0.95
CI1	4.82	2.06	0.69	0.95
CI2	5.38	1.84	0.59	0.95
CI3	4.37	2.25	0.37	0.95
CI4	4.21	2.30	0.19	0.95

Fuente: Elaboración propia.

3.7.3 Validez de constructo

En la tabla 8 y 9 se muestran los valores obtenidos que sirvieron como referencia para determinar la validez de constructo. En la tabla 8 se encuentran los valores que corresponden al modelo contrastado de compromiso afectivo, en tanto que en la tabla 9 los que corresponden al modelo de compromiso instrumental. En lo que respecta a los constructos utilizados en el modelo afectivo, las cargas factoriales van de 0.592 [$t=7.442$] en PN2 a 0.907 [$t=37.037$] en ME1. Los valores Alfa y varianza media extraía cumplen con los valores aceptables de 0.70 y 0.50 respectivamente (Esposito et al., 2010; Fornell & Larcker, 1981).

Tabla 8. Validez de constructo modelo de compromiso afectivo

Factor	Ítem	Cargas factoriales	Alfa	Índice de fiabilidad compuesta	Media de la varianza extraída
Intención	AC	0.844[t=29.567]	0.852	0.891	0.579
	AC2	0.853[t=27.816]			
	CP1	0.741[t=11.250]			
	CP2	0.617[t=9.060]			
	NS1	0.725[t=13.563]			
	NS2	0.761[t=17.345]			
Predisposición normativa	PN1	0.648[t=11.966]	0.798	0.856	0.501
	PN2	0.592[t=7.442]			
	PN3	0.773[t=21.110]			
	PN4	0.752[t=21.802]			
	PN5	0.805[t=28.903]			
	PN6	0.652[t=11.199]			
Compromiso afectivo	CA1	0.782[t=7.728]	0.879	0.909	0.626
	CA2	0.671[t=41.672]			
	CA3	0.819[t=14.140]			
	CA4	0.873[t=6.403]			
	CA5	0.817[t=22.244]			
	CA6	0.769[t=15.738]			
Motivación	ME1	0.886[t=38.058]	0.865	0.917	0.787
	ME2	0.892[t=38.427]			
	ME3	0.883[t=49.944]			

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los constructos utilizados en el modelo de compromiso instrumental las cargas y valores t de los indicadores del modelo final mostraron valores que van de 0.530 [t=6.955] en PI5 a 0.906 [t=49.474] en CI1. Los valores Alfa y media de la varianza extraída se consideran también en este caso, aceptables superando valores de 0.70 y 0.50 (Esposito et al., 2010; Fornell & Larcker, 1981), como se observa en la tabla 9.

Tabla 9. Validez de constructo del instrumento para el modelo de compromiso instrumental

Factor	Ítem	Cargas factoriales	Alfa	Índice de fiabilidad compuesta	Media de la varianza extraída
Intención	AC	0.839[t=26.400]	0.852	0.891	0.579
	AC2	0.842[t=23.257]			

	CP1	0.753[t=12.283]			
	CP2	0.593[t=6.940]			
	NS1	0.738[t=12.478]			
	NS2	0.773[t=16.215]			
	PI1	0.669[t=9.949]			
Predisposición instrumental	PI2	0.873[t=53.141]	0.762	0.841	0.522
	PI3	0.831[t=25.114]			
	PI4	0.658[t=9.289]			
Compromiso instrumental	CI1	0.906[t=49.474]	0.672	0.856	0.749
	CI2	0.823[t=17.774]			
	ME1	0.891[t=44.200]			
Motivación	ME2	0.897[t=40.141]	0.865	0.917	0.787
	ME3	0.873[t=31.189]			

Fuente: Elaboración propia.

3.8 Técnica de análisis

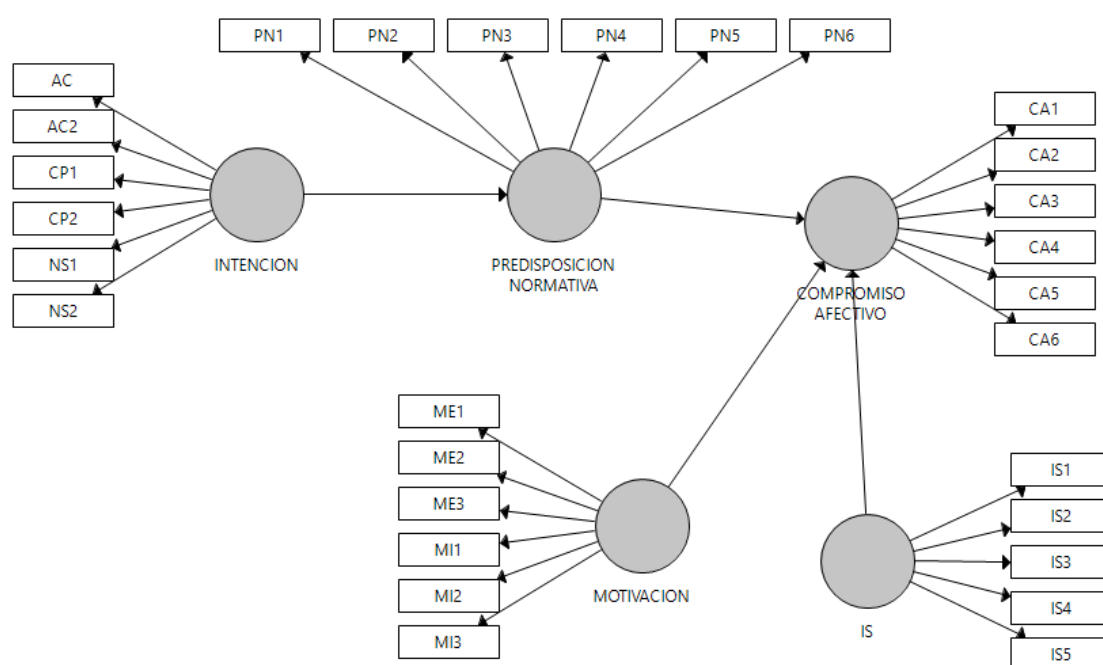
Para analizar los datos recabados se utilizó el software PLS-SEM. Consiste en una técnica de análisis multivariante no paramétrica que se utiliza para probar modelos estructurales, se basa en el análisis de la varianza y es adecuado bajo situaciones de predicción y no de confirmación (Martínez y Fierro, 2018). Esta técnica consiste en maximizar la varianza explicada en los constructos dependientes y evalúa la calidad de los datos con respecto a las características del modelo de medición (Hair et al., 2011). El modelo de predisposición y compromiso organizacional se dividió para su análisis en dos partes porque se analizan dos tipos de compromiso; la primera corresponde a la predisposición normativa y compromiso afectivo, la segunda a la predisposición y el compromiso instrumentales.

Capítulo 4 Resultados

4.1 Modelo operativo: Compromiso Afectivo

En la figura 6 se muestra el modelo de trabajo que se creó con el software de PLS para poder realizar el análisis. Se decidió correr el modelo en dos partes por aplicaciones prácticas. La primer parte del modelo incluye la predisposición normativa, la intención, la motivación y la información socio-organizacional como variables antecedentes, y finalmente el compromiso como variable endógena.

Figura 6. Modelo operativo de compromiso afectivo



Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Modelo de medición

Para efectos metodológicos se decidió analizar los datos en dos modelos separados, ya que se intentaba obtener información acerca de dos tipos de compromiso: compromiso afectivo y compromiso instrumental. En el modelo de medición inicial se incluyeron 29 indicadores, se cargó el programa con 179 observaciones y se corrió con 500 iteraciones. Se decidió eliminar los indicadores MI1, MI2, y MI3 por presentar cargas bajas. Adicionalmente se eliminó el constructo de IS por presentar un valor de path de 0.139, lo cual se considera bajo para conservarlo dentro del modelo planteado. Por lo tanto, el modelo final quedó compuesto por 21 indicadores, los cuales se

presentan en la tabla 10. Las cargas y valores t de los indicadores del modelo final mostraron valores que van de 0.592 [t=7.442] en PN2 a 0.907 [t=37.037] en ME1.

Tabla 10. Valores de las cargas factoriales del modelo de medición

	Intención		Predisposición normativa		Compromiso afectivo		Motivación
AC	0.844[t=29.567]	PN1	0.648[t=11.966]	CA1	0.782[t=7.728]	ME1	0.886[t=38.058]
AC2	0.853[t=27.816]	PN2	0.592[t=7.442]	CA2	0.671[t=41.672]	ME2	0.892[t=38.427]
CP1	0.741[t=11.250]	PN3	0.773[t=21.110]	CA3	0.819[t=14.140]	ME3	0.883[t=49.944]
CP2	0.617[t=9.060]	PN4	0.752[t=21.802]	CA4	0.873[t=6.403]		
NS1	0.725[t=13.563]	PN5	0.805[t=28.903]	CA5	0.817[t=22.244]		
NS2	0.761[t=17.345]	PN6	0.652[t=11.199]	CA6	0.769[t=15.738]		

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 11 se observan los valores de Alfa de Cronbach, El índice de Fiabilidad Compuesto [IFC] y la media de la varianza extraída [AVE]. El Alfa de Cronbach que presentan los constructos van de 0.798 a 0.879 y cumplen con el valor mínimo de 0.70 para considerar que son homogéneos (Esposito et al., 2010). Con respecto a los valores AVE, estos superan el mínimo de 0.50 recomendado (Fornell & Larcker, 1981).

Tabla 11. Indicadores de validez convergente del modelo de medición

Variable latente	Alfa de Cronbach	IFC	AVE
Compromiso afectivo	0.879	0.909	0.626
Intención	0.852	0.891	0.579
Motivación	0.865	0.917	0.787
Predisposición normativa	0.798	0.856	0.501

Fuente: Elaboración propia.

Para evaluar la validez discriminante se utilizó el método de Fornell-Larcker y el método de Heterotrait-Monotrait Ratio [HTMT]. En el criterio de Fornell-Larcker se debe verificar que la varianza promedio extraída de un constructo es mayor que las correlaciones al cuadrado entre ese constructo y otros constructos en el modelo (Kemp et al., 2013). Según los resultados presentados en la tabla 12 se obtuvo que la varianza promedio extraída entre cada constructo fue mayor que las correlaciones múltiples al cuadrado.

Tabla 12. Criterio de Fornell-Larcker

Criterio Fornell-Larcker [AVE]				
	Compromiso afectivo	Intención	Motivación	Predisposición normativa
Compromiso afectivo	0.791			
Intención	0.526	0.761		
Motivación	0.709	0.493	0.887	
Predisposición normativa	0.620	0.612	0.564	0.708

Fuente: Elaboración propia.

Con el criterio HTMT se verifica que estos no sean mayores a 0.85 (Henseler et al., 2015), por lo cual al cumplir con esta condición es posible afirmar que los constructos son distintos entre sí, como se puede observar en la tabla 13.

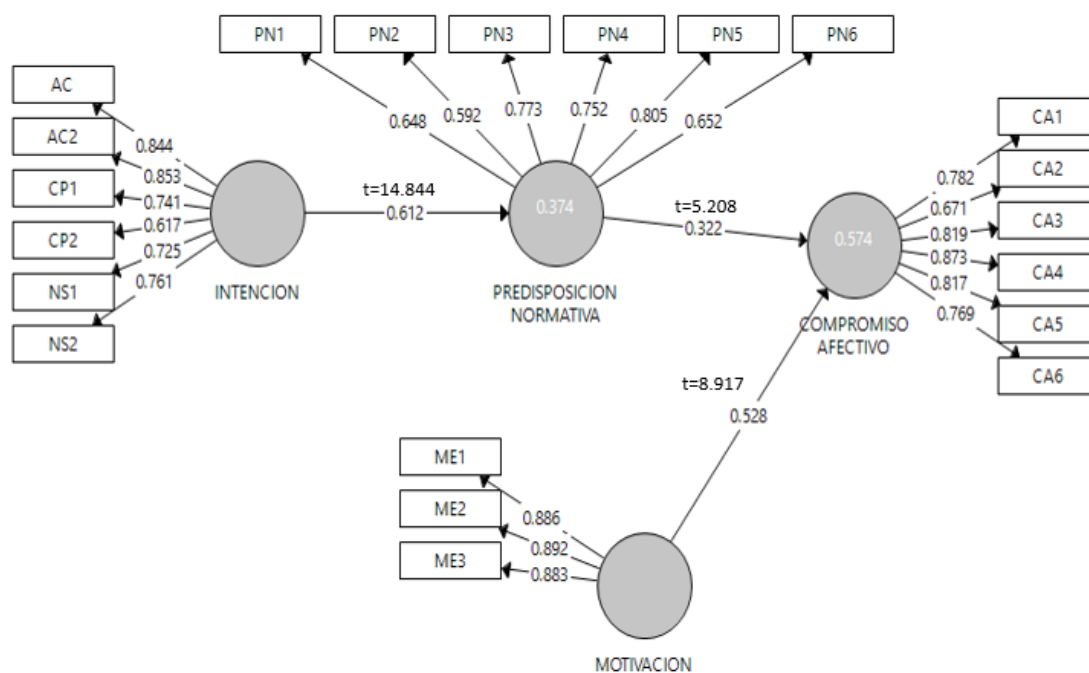
Tabla 13. Criterio HTMT

Heterotrait-Monotrait Ratio [HTMT]			
	Compromiso afectivo	Intención	
Compromiso afectivo			
Intención	0.520		
Motivación	0.757	0.513	
Predisposición normativa	0.800	0.459	0.851

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 7 se muestra el modelo contrastado con las cargas factoriales de los constructos del modelo, coeficientes path de las relaciones estructurales y valor r^2 de cada constructo. Con respecto a las relaciones que fueron planteadas en el modelo se obtuvo como resultado no rechazo las tres hipótesis, puesto que se consideran estadísticamente significativas ya que obtuvieron valores t superiores a 1.96, para un nivel de confianza del 95% (Hair et al., 2017) con valores beta superiores a 0.20 (Wong, 2013).

Figura 7. Modelo contrastado



Fuente: Elaboración propia

Con respecto al coeficiente de determinación r^2 , este indica la varianza explicada en cada uno de los constructos endógenos cuyos valores pueden ser de 0.25, 0.50 o 0.75 y se consideran como débiles moderados o sustanciales, respectivamente (Hair et al., 2011). De acuerdo con los valores r^2 obtenidos en el modelo se considera que la intención predice de forma moderada la predisposición normativa [$r^2=0.374$], con respecto al compromiso afectivo, las variables que se plantean en las relaciones lo predicen también de manera moderada [$r^2=0.574$].

En la tabla 14 se presentan las hipótesis planteadas en el modelo para cada relación y el resultado obtenido, como se puede observar las tres hipótesis tienen como resultado un no rechazo, puesto que tanto los valores path como los valores t se consideran aceptables para dar sustento a las relaciones planteadas.

Tabla 14. Hipótesis

	Path	Valor t	Resultado
H1: La predisposición normativa influye directa, positiva y significativamente sobre el compromiso organizacional.	0.322	5.208	No rechazo
H2: La intención influye directa, positiva y significativamente sobre la predisposición normativa.	0.612	14.844	No rechazo
H3: La motivación influye directa, positiva y significativamente sobre el compromiso organizacional.	0.528	8.917	No rechazo

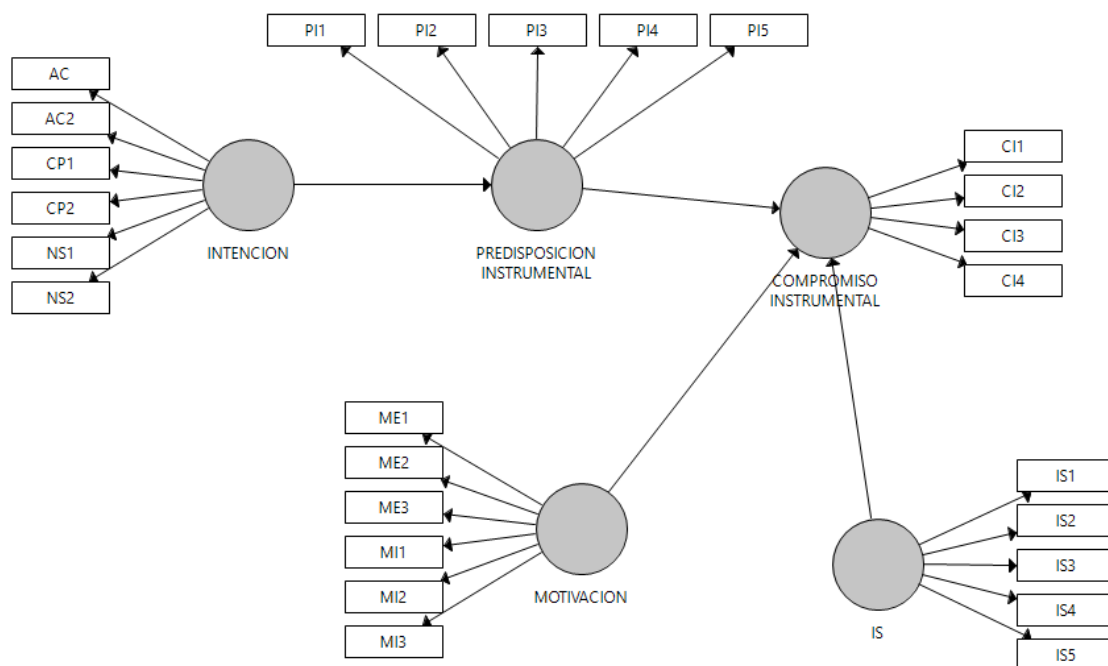
Fuente: Elaboración propia.

Acercá de la calidad predictiva, ésta es un indicador de la relevancia predictiva del modelo. Un valor de Q^2 de 0.02 indica poca relevancia predictiva, un valor de Q^2 de 0.15 indica mediana relevancia predictiva y un valor de Q^2 de 0.35 indica gran relevancia predictiva (Shmueli et al., 2019). En este sentido el modelo tiene mediana relevancia predictiva para la predisposición normativa [$Q^2=0.177$], así como para el compromiso afectivo [$Q^2=0.342$].

4.2 Modelo operativo: Compromiso instrumental

La segunda parte del modelo incluye las variables intención, predisposición instrumental, motivación e información socio-organizacional como variables antecedentes, el compromiso instrumental se planteó como variable endógena, como se muestra en la figura 8.

Figura 8. Modelo operativo de compromiso instrumental



Fuente: Elaboración propia.

4.2.1 Modelo de medición

En el modelo de medición inicial se incluyeron 26 indicadores, se cargó el programa con 179 observaciones y se corrió con 500 iteraciones. Se decidió eliminar los indicadores CI4, MI1, MI2, MI3 y CI3 por presentar cargas bajas. Adicionalmente se eliminó el constructo de IS por presentar un valor AVE bajo y ocasionar valores altos en el índice de validez discriminante HTMT en el modelo de medición. Por lo tanto, el modelo final quedó compuesto por 16 indicadores, los cuales se presentan en la tabla 15. Las cargas y valores t de los indicadores del modelo final mostraron valores que van de 0.530 [t=6.955] en PI5 a 0.906 [t=49.474] en CI1.

Tabla 15. Valores de las cargas factoriales del modelo de medición

Intención		Predisposición instrumental		Compromiso instrumental		Motivación	
AC	0.839[t=26.400]	PI1	0.669[t=9.949]	CI1	0.906[t=49.474]	ME1	0.891[t=44.200]
AC2	0.842[t=23.257]	PI2	0.873[t=53.141]	CI2	0.823[t=18.774]	ME2	0.897[t=40.141]
CP1	0.753[t=12.283]	PI3	0.831[t=25.114]			ME3	0.873[t=31.189]
CP2	0.593[t=6.940]	PI4	0.658[t=9.289]				
NS1	0.738[t=12.478]	PI5	0.530[t=6.955]				
NS2	0.773[t=16.215]						

Fuente: Elaboración propia.

Los valores de Alfa de Cronbach, el índice de Fiabilidad Compuesto [IFC] y la media de la varianza extraída [AVE] se presentan en la tabla 16. El Alfa de Cronbach que presentan los constructos van de 0.798 a 0.879 y cumplen con el valor mínimo de 0.70 para considerar que son homogéneos según comenta Caycho-Rodríguez (2017) . Con respecto a los valores AVE, estos superan el mínimo de 0.50 recomendado (Álvarez et al., 2015).

Tabla 16. Indicadores de validez convergente del modelo de medición

Variable latente	Alfa de Cronbach	IFC	AVE
Compromiso instrumental	0.672	0.856	0.749
Intención	0.852	0.891	0.579
Motivación	0.865	0.917	0.787
Predisposición instrumental	0.762	0.841	0.522

Fuente: Elaboración propia.

Para evaluar la validez discriminante se utilizó el método de Fornell-Larcker y el método de Heterotrait-Monotrait Ratio [HTMT]. En el criterio de Fornell-Larcker la varianza promedio extraída de un constructo debe ser mayor que las correlaciones al cuadrado entre ese constructo y otros constructos en el modelo (Hamid, 2017). Los resultados que se muestran en la tabla 17 indican que la varianza promedio extraída entre cada constructo fue mayor que las correlaciones múltiples al cuadrado.

Tabla 17. Validez discriminante

Criterio Fornell-Larcker [AVE]				
	Compromiso	Intención	Motivación	Predisposición instrumental
Compromiso	0.866			
Intención	0.471	0.761		
Motivación	0.633	0.488	0.887	
Predisposición instrumental	0.652	0.472	0.737	0.723

Fuente: Elaboración propia.

Con el criterio HTMT se verifica que estos no sean mayores a 0.85 (Gold et al., 2001), en este caso se cumple con este parámetro, por lo cual es posible afirmar que los constructos son distintos entre sí, como se puede observar en la tabla 18.

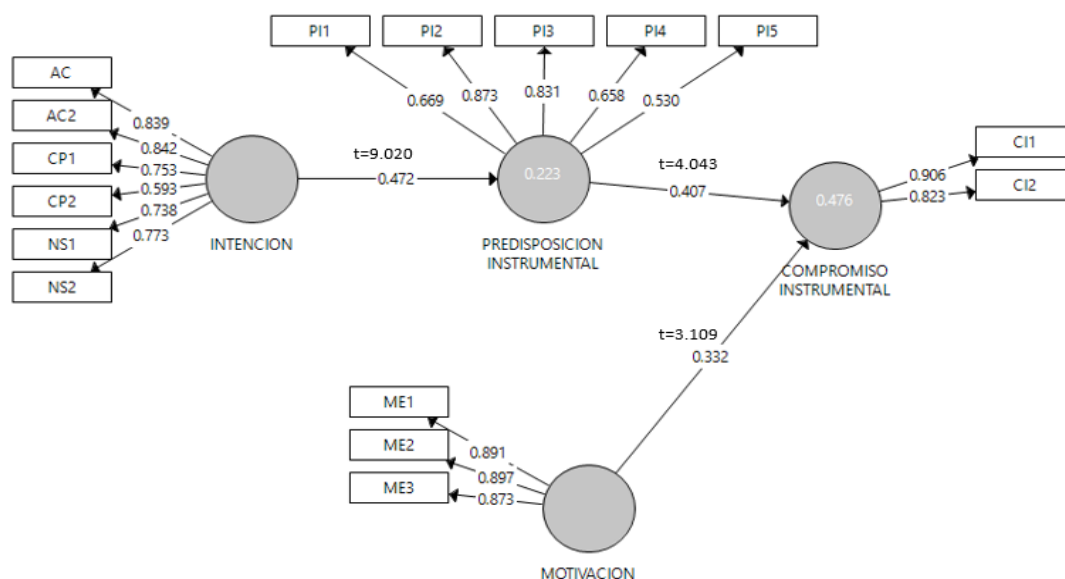
Tabla 18. Criterio HTMT

Heterotrait-Monotrait Ratio [HTMT]				
	Compromiso	Intención	Motivación	Predisposición instrumental
Compromiso				
Intención	0.608			
Motivación	0.807	0.570		
Predisposición instrumental	0.876	0.578	0.897	

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 9 se muestra el modelo contrastado con las cargas factoriales de los constructos del modelo, coeficientes path de las relaciones estructurales y valor r^2 de cada constructo. Con respecto a las relaciones que fueron planteadas en el modelo se obtuvo como resultado no rechazo las tres hipótesis, puesto que se consideran estadísticamente significativas ya que obtuvieron valores t superiores a 1.96, para un nivel de confianza del 95% (Hair et al., 2017) con valores path o beta superiores a 0.20 (Chin, 1998).

Figura 9. Modelo contrastado



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al coeficiente de determinación r^2 , este indica la varianza explicada en cada uno de los constructos endógenos cuyos valores pueden ser de 0.25, 0.50 o 0.75 y se consideran como débiles moderados o sustanciales, respectivamente (Hair et al., 2011). De acuerdo con los valores r^2 obtenidos en el modelo se considera que la intención predice de forma débil la predisposición instrumental [$r^2=0.374$]. Con respecto al compromiso afectivo, las variables que se plantean en las relaciones lo predicen también de manera moderada [$r^2=0.476$].

Finalmente, en la tabla 19 se presentan las hipótesis planteadas en el modelo para cada relación y el resultado obtenido, siendo de no rechazo las tres hipótesis, ya que tanto los valores path como los valores t se consideran aceptables para dar sustento a las relaciones planteadas.

Tabla 19. Hipótesis

	Path	Valor t	Resultado
H1.La predisposición instrumental influye directa, positiva y significativamente sobre el compromiso instrumental.	0.407	4.043	No rechazo
H2.La intención influye directa, positiva y significativamente sobre la predisposición instrumental.	0.472	9.020	No rechazo
H3.La motivación influye directa, positiva y significativamente sobre el compromiso instrumental.	0.332	3.109	No rechazo

Fuente: Elaboración propia.

Acerca de la calidad predictiva, ésta es un indicador de la relevancia predictiva del modelo. Un valor de Q^2 de 0.02 indica poca relevancia predictiva, un valor de Q^2 de 0.15 indica mediana relevancia predictiva y un valor de Q^2 de 0.35 indica gran relevancia predictiva (Shmueli et al., 2019). En este sentido el modelo tiene poca relevancia predictiva para la predisposición instrumental [$Q^2=0.108$] y mediana relevancia predictiva para el compromiso instrumental [$Q^2=0.332$].

Capítulo 5 Conclusión, alcances y limitaciones

5.1 Conclusión

En el primer análisis que corresponde a la predisposición normativa el modelo quedó compuesto por 21 indicadores, los cuales componen a los factores de intención, predisposición normativa, motivación extrínseca y compromiso afectivo. En este modelo contrastado el factor de información socio-organizacional no tuvo relevancia estadística para mantenerse, al igual que los ítems que correspondían a la dimensión de motivación intrínseca. Con respecto a las tres hipótesis planteadas se obtuvo resultado de no rechazo, lo cual indica que efectivamente las relaciones planteadas en el modelo se manifiestan empíricamente en la muestra de estudio. Otro resultado interesante es que en este modelo la predisposición normativa tiene mediana relevancia predictiva, así como también el compromiso afectivo.

El segundo análisis, que incluye la predisposición y el compromiso instrumentales finalmente se compuso por 16 indicadores. Los factores que se conservaron en el modelo son la intención, la predisposición instrumental y la motivación extrínseca. De igual forma, en este modelo el factor de información socio-organizacional y la dimensión de motivación intrínseca no permanecieron. Por otra parte, las tres hipótesis planteadas obtuvieron significancia estadística con un resultado de no rechazo. En el caso de la relevancia predictiva del modelo, ésta tiene poca relevancia predictiva para la predisposición instrumental y mediana para el compromiso instrumental.

Estos resultados indican que la predisposición normativa e instrumental predicen al compromiso afectivo e instrumental respectivamente. Otro aspecto relevante es que en el factor de motivación los indicadores que permanecieron en el modelo contrastado corresponden únicamente a la dimensión de motivación extrínseca, lo cual sugiere que los empleados que fueron sujetos de estudio experimentan únicamente este tipo de motivación que se basa en las recompensas extrínsecas, como lo son la política y administración de la organización, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, estatus y seguridad (Herzberg, 2003). En general, la información socio-organizacional, no resultó significativa para explicar el compromiso de los empleados en ambos tipos de predisposición.

La pregunta de investigación planteada en un inicio se estableció como “¿La predisposición normativa e instrumental influyen directa, positiva y significativamente sobre el compromiso organizacional?”, la cual a través del sustento estadístico de las hipótesis planteadas se responde de forma positiva. En este trabajo se aporta evidencia de que las formas de predisposición normativa e

instrumental tienen un efecto directo, positivo y significativo sobre el compromiso afectivo e instrumental.

Por otra parte, este trabajo aporta sustento empírico a la teoría de dos dimensiones propuesta por Cohen, (2007), en la que explica que el compromiso de los empleados se compone en primer lugar de una predisposición normativa y otra de tipo instrumental. Aunque en la presente investigación se propuso un modelo alternativo al de Cohen, se mantuvieron las variables que son eje de su teoría.

La relevancia del modelo propuesto por Cohen, (2007) radica en que tiene como finalidad aportar una solución a dos problemáticas muy importantes que presenta el modelo de tres dimensiones del compromiso organizacional de Meyer y Allen, (1991). Este último ha sido el más utilizado en investigaciones que incluyen al compromiso organizacional como variable de estudio, sin embargo en un meta-análisis (Meyer et al., 2002) se obtuvo como resultado que la dimensión normativa se traslapaba con la dimensión afectiva, además, la dimensión de compromiso de continuidad se descomponía en dos factores. Así entonces, Cohen avanzó con la teoría de dos dimensiones del compromiso en una solución a dichas problemáticas.

En este sentido es posible afirmar que el modelo de predisposición propuesto en el presente trabajo se ajusta a lo propuesto en la teoría desarrollada por Cohen, (2007). Un trabajo que obtuvo resultados similares es el de Godlewski y Kline, (2012), quienes emplearon el compromiso normativo como lo recomienda Cohen para realizar un estudio de rotación voluntaria en fuerzas militares Canadienses. Los resultados demostraron que efectivamente medir el compromiso normativo como un factor de pre-entrada a la organización, predecía en gran medida el compromiso de los militares y, por lo tanto, tenía un efecto positivo sobre la rotación voluntaria.

Con respecto al instrumento de medición empleado para evaluar los modelos planteados, fue construido con base en diversos autores y en los elementos teóricos requeridos para dicho propósito. Los resultados estadísticos obtenidos en ambos análisis sugieren que el instrumento funciona debidamente para evaluar cada uno de los factores utilizados en los modelo de compromiso organizacional, por lo que se considera otro aporte importante en este trabajo.

5.2 Alcances

El modelo de predisposición desarrollado en este trabajo permitirá a las empresas conocer la predisposición al compromiso de las personas que acuden a solicitar el empleo. Una vez que sean contratados a través de la utilización del modelo será posible gestionar el compromiso de los empleados, ya sea que se requiera fomentar el compromiso afectivo o el instrumental, dependiendo de las necesidades de la empresa en cuestión de la gestión de su talento humano.

Otro aspecto importante, radica en que en términos prácticos permitirá a las organizaciones obtener información acerca de la intención a desarrollar ciertas actitudes de compromiso de sus candidatos o recién empleados. También se puede obtener información acerca de qué tipo de predisposición desarrollan, lo cual les permitirá generar estrategias encaminadas a fortalecer el tipo de compromiso que deseen fortalecer con el paso de tiempo en sus empleados.

Ya sea que la empresa requiera empleados altamente comprometidos con los valores y normas de la empresa, empleados que externan en modo de mayor desempeño el afecto que sienten hacia su lugar de trabajo [compromiso afectivo]. O quizás la empresa requiere únicamente empleados que se sientan motivados por el salario y las prestaciones que reciben, y de esta forma estimulan también la calidad en su trabajo [compromiso instrumental]. Otro aspecto de utilidad del modelo es que éste puede ser utilizado en cualquier momento de la carrera del empleado para conocer si éste ha experimentado cambios en el compromiso que siente hacia la empresa.

5.3 Limitaciones

Las principales limitaciones identificadas al realizar el presente trabajo de investigación radican en el levantamiento de datos y la situación de pandemia que se vive actualmente a nivel mundial. Con respecto al primer punto, únicamente se logró hacer el levantamiento de datos en una sola empresa del ramo automotriz en Cd. Juárez, lo cual restringió la posibilidad de analizar si el modelo de predisposición al compromiso organizacional se comporta de la misma manera en una muestra diferente y en una empresa de otro giro. La segunda limitación concerniente a la situación de pandemia dificultó el acceso a otras empresas para hacer el levantamiento de datos en sectores de distintos rubros económicos.

5.4 Futuras líneas de investigación

Se sugiere la aplicación del modelo de predisposición al compromiso organizacional en otro tipo de muestras y en otras culturas para analizar si el modelo tiene el mismo comportamiento y los datos obtenidos podrían ser utilizados para evaluar si al aplicarlo en distintas culturas los factores incluidos en el modelo se comportan de manera similar. Esto representaría otro gran aporte al estudio del compromiso organizacional, dado que en el modelo de Meyer y Allen, (1991) se invalidan algunos factores se comportan distinto o se invalidan en estudios realizados en diversas culturas (Cohen, 2007; Meyer et al., 2002).

Debido a que los resultados obtenidos muestran que el compromiso afectivo e instrumental es explicado por las variables antecedentes con mediana o moderada relevancia predictiva, otro aspecto a abordar es indagar acerca de otras variables que moderen las actitudes y la predisposición al compromiso organizacional, de forma que puedan ayudar a predecir de mejor manera al compromiso afectivo e instrumental en el modelo de predisposición y compromiso propuesto.

Anexos

Anexo 1 Cuestionario de predisposición y compromiso organizacional

Cuestionario de predisposición y compromiso organizacional

Sexo:

F ☐

M ☐

Nombre de la

empresa: _____

Edad:

Puesto:

Antigüedad:

Turno:

El siguiente listado muestra diversas declaraciones. Por favor, indique en cada casilla con una X la opción que mejor representa su punto de vista. Por favor elija una de las siguientes respuestas:

		Muy en desacuerdo	Moderadament e en desacuerdo	Ligerament e en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuer do	Liger amen te de acuer do	Mode rada ment e de acuer do	Muy de acuer do
		1	2	3	4	5	6	7
1	Personas importantes en mi vida aprueban mi compromiso hacia la empresa.							
2	La mayoría de las personas que son importantes para mí, piensan que yo debería seguir comprometido con esta empresa.							
3	Sería muy gratificante para mí sentirme comprometido con mi empresa.							
4	Es valioso para mí estar unido con esta empresa.							
5	Si yo quisiera, podría comprometerme más con esta empresa.							
6	Sólo depende de mí seguir comprometido con la empresa.							
7	Siento una fuerte obligación de permanecer en mi empleo actual.							
8	Aún si tuviera una oferta para un mejor trabajo en otro lugar, siento que no sería correcto dejar esta empresa.							
9	Me sentiría culpable si decidiera dejar la empresa ahora mismo.							
10	Esta empresa merece mi lealtad.							
11	Tengo un sentido de obligación para con las personas en esta empresa, por lo que no la dejaría.							
12	Siento que le debo mucho a esta empresa.							

13	Trabajar en esta empresa me ayuda a cumplir con mis obligaciones económicas actuales.						
14	El sueldo y las prestaciones que recibo por mi trabajo me dan cierta libertad económica.						
15	Trabajar en esta empresa me permite tener dinero después de pagar mis gastos.						
16	La idea de obtener mayores recompensas por parte de la empresa me hace sentir motivado.						
17	Me esfuerzo diario en el trabajo porque puedo obtener algo a cambio.						
18	Me involucro en mi trabajo porque me siento muy bien al aprender cosas nuevas.						
19	Me satisface involucrarme con mi trabajo porque puedo afrontar retos nuevos e interesantes.						
20	Me satisface involucrarme con la realización de tareas difíciles en mi trabajo.						
21	Me gusta mi trabajo por el salario que recibo.						
22	Me agrada hacer mi trabajo porque me permite ganar más dinero.						
23	Trabajar en esta empresa me da seguridad.						
24	La empresa me involucra con los empleados nuevos en actividades de capacitación relacionadas con mi trabajo.						
25	Los empleados recién contratados me han ayudado a comprender lo que tengo hacer en mi trabajo.						
26	Esta empresa permite a todos los empleados recién contratados que tengan las mismas experiencias de aprendizaje.						
27	La mayor parte de mi capacitación se ha realizado sin la compañía de otros empleados recién contratados.						
28	En esta empresa existe una sensación de “estar en igualdad de circunstancias” entre los recién contratados.						
29	Estaría muy feliz de poder trabajar siempre en esta empresa.						
30	Siento como si los problemas de la empresa realmente fueran míos.						
31	Tengo un fuerte sentido de pertenencia hacia esta empresa.						

32	Me siento emocionalmente unido a mi empresa.						
33	Me siento como parte de una familia dentro de esta empresa.						
34	Aprecio mucho a esta empresa.						
35	Lo duro que trabajo para la empresa está directamente relacionado con el salario e incentivos que recibo.						
36	Para que me recompensen, es necesario expresar la actitud correcta.						
37	Mis puntos de vista privados sobre esta empresa son diferentes de los que expreso públicamente.						
38	A menos que sea recompensado para hacer un esfuerzo adicional por mi desempeño en esta empresa, no veo ninguna razón para hacerlo.						

Referencias

- Ababneh, K. I. (2020). Effects of met expectations, trust, job satisfaction, and commitment on faculty turnover intentions in the United Arab Emirates (UAE). *International Journal of Human Resource Management*, 31(2), 303–334. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1255904>
- Abbott, G. N., White, F. A., & Charles, M. A. (2005). Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 531–551. <https://doi.org/10.1348/096317905X26174>
- Abraham, C., & Sheeran, P. (2003). Implications of goal theories for the theories of reasoned action and planned behaviour. *Current Psychology*, 22(3), 264–280.
- Adams, J. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
- Ahmad, Z., & Yekta, Z. (2010). Relationship between perceived organizational support, leadership behavior, and job satisfaction: An empirical study in Iran. *Intangible Capital*, 6(2), 162–184. <https://doi.org/10.3926/ic.2010.v6n2.162-184>
- Aizen, I., & Klobas, J. (2013). Fertility intentions: An approach based on the theory of planned behavior. *Demographic Research*, 29(July), 203–232. <https://doi.org/10.4054/DemRes.2013.29.8>
- Ajzen, I. (1989). Attitude structure and behavior. In *Attitude Structure and Function* (Issue August, pp. 241–274).
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Ajzen, I. (2005). Attitudes and personality traits. In *Attitudes, personality and behavior* (p. 2).
- Ajzen, I. (2020). The theory of planned behavior: Frequently asked questions. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2(4), 314–324. <https://doi.org/10.1002/hbe2.195>
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude-Behavior Relations : A Theoretical Analysis and Review

- of Empirical Research. *Psychological Bulletin*, 84(5), 888–918.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Prentice Hall.
- Albarracín, D., Fishbein, M., Johnson, B., & Muellerleile, P. (2001). Theories of reasoned action and planned behavior as models of condom use: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 127(1), 142–161. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.1.142>
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, N., & Meyer, J. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26(1), 49–61. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(93\)90042-N](https://doi.org/10.1016/0148-2963(93)90042-N)
- Allen, T., Eby, L., Chao, G., & Bauer, T. (2017). Taking stock of two relational aspects of organizational life: Tracing the history and shaping the future of socialization and mentoring research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 324–337. <https://doi.org/10.1037/apl0000086>
- Alutto, J., Hrebiniak, L., & Alonso, R. (1973). On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces*, 51, 448–454. <https://academic.oup.com/sf/article-abstract/51/4/448/2229665/On-Operationalizing-the-Concept-of-Commitment>
- Álvarez, J., Fernández, G., & González, H. (2015). Desarrollo y validación de una escala de medida de la empatía intercultural. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 21.
- Angle, H., & Lawson, M. (1993). Changes in affective and continuance commitment in times of relocation. *Journal of Business Research*, 26(1), 3–15. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(93\)90039-R](https://doi.org/10.1016/0148-2963(93)90039-R)
- Angle, H., & Perry, J. (1983). Organizational commitment: Individual and organizational influences. *Work and Occupations*, 10(2), 123–146. <https://doi.org/10.1177/0730888483010002001>
- Arciniega, L., & Gonzalez, L. (2012). Explorando los flancos de la lealtad : análisis de la estructura y significado de la dimensión normativa del compromiso organizacional Exploring the flanks of loyalty : Analyzing the structure and meaning of the normative dimension of organizational commi. *Revista de Psicología Social*, 27(3), 273–285. <https://doi.org/doi.org/10.1174/021347412802845568>

- Arias, F. (2001). Organización y la intención de permanencia : Algunos factores para su incremento. *Contaduría y Administración*, 200, 5–12.
- Armitage, C., & Conner, M. (2001). Efficacy of the Theory of Planned Behaviour: A meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology*, 40, 471–499. <https://doi.org/10.1556/ABot.55.2013.3-4.16>
- Arnold, J. (1990). Predictors of career commitment : A test of three theoretical models. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 285–302.
- Aronson, E. (1969). The Theory of Cognitive Dissonance: A Current Perspective. *Advances in Experimental Social Psychology*, 4(C), 1–34. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60075-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60075-1)
- Avolio, B., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951–968. <https://doi.org/10.1002/job.283>
- Ayken, L. (1996). *Tests psicológicos y evaluación*. Prentice Hall.
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 145–154. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n9p145>
- Balfour, D., & Wechsler, B. (1991). Commitment, performance and productivity in public organizations. *Public Productivity & Management Review*, 14(4), 355–367. <https://doi.org/10.2307/3380952>
- Barber, A. (1998). Job choice process. In *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives* (Sage Publi, Vol. 8).
- Barrick, M., & Mount, M. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1–26.
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B., & Avolio, B. (1990). Transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21–27. <https://doi.org/10.4324/9781315110400-6>
- Bauer, T., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D., & Tucker, J. (2007). Newcomer adjustment during

- organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Baumeister, Roy, F., & Leary, Mark, R. (1995). Need To Belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529.
- Baumeister, R. F. (2012). Need to belong theory. In *Handbook of theories of social psychology* (pp. 121–140).
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <https://doi.org/10.4259/ibk.29.428>
- Becker, T., Klein, H., & Meyer, J. (2001). *Commitment in Organizations - Accumulated Wisdom and New Directions*. 417–450. <https://doi.org/10.4324/9780203882122>
- Becker, T., Randall, D., & Riegel, C. (1995). The multidimensional view of commitment and the Theory of Reasoned Action: A comparative evaluation. *Journal of Management*, 21(4), 617–638. <https://doi.org/10.1177/014920639502100402>
- Berger, C., & Calabrese, R. (1975). Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human Communication Research*, 1, 99–112.
- Bergman, M. (2006). The relationship between affective and normative commitment: Review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 645–663. <https://doi.org/10.1002/job.372>
- Betanzos, N., & Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología*, 23(2), 207–215. <http://digitum.um.es/xmlui/handle/10201/8132>
- Blau, G., & Boal, K. (1987). Conceptualizing how Job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *The Academy of Management Review*, 12(2), 288–300.
- Blau, P. (1964). Unspecified obligations and trust. In *Exchange and power in social life* (p. 352).
- Boslaugh, S. (2019). Theory of planned behavior. In *Salem Press Encyclopedia*. <https://doi.org/10.1037/t15668-000>
- Boswell, W. R., Roehling, M. V., LePine, M. A., & Moynihan, L. M. (2003). Individual job-choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices: A longitudinal field study.

Human Resource Management, 42(1), 23–37. <https://doi.org/10.1002/hrm.10062>

Bradac, J. (2001). Theory comparison: Uncertainty reduction, problematic integration, uncertainty management, and other curious constructs. *Journal of Communication*, 51(3), 456–476. <https://doi.org/10.1093/joc/51.3.456>

Breckler, S. J. (1985). Empirical Validation of Affect , Behavior , and Cognition as Distinct Components of Attitude. *Attitude Strength: Antecedents and Consequences*, 47(6), 1191–1205. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.47.6.1191>

Brown, R. (1996). Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 230–251. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0042>

Brown, R. (2000). Social identity theory: Past achievements, current problems and future challenges. *European Journal of Social Psychology*, 30(6), 745–778. [https://doi.org/10.1002/1099-0992\(200011/12\)30:6<745::AID-EJSP24>3.0.CO;2-O](https://doi.org/10.1002/1099-0992(200011/12)30:6<745::AID-EJSP24>3.0.CO;2-O)

Buchanan, B. (1974). Building organisational commitment: the socialisation of managers in work organisations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533–546. <https://doi.org/10.2307/2391809>

Caldwell, D., Chatman, J., & O'Reilly, C. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 245–261. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00525.x>

Caycho, R. (2017). Intervalos de confianza para el coeficiente alfa de Cronbach: aportes a la investigación pediátrica. *Acta Pediátrica de México*, 38(4).

Chao, G. (2012). Organizational Socialization: Background, Basics, and a Blueprint for Adjustment at Work. In *The Oxford Handbook of Organizational Psychology* (Vol. 1, Issue April 2018). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0018>

Chapman, D., Uggerslev, K., Carroll, S., Piasentin, K., & Jones, D. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928–944. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.928>

Chih, Y. Y., Kiazad, K., Cheng, D., Capezio, A., & Restubog, S. L. D. (2017). Does organizational justice matter? Implications for construction workers' organizational commitment. *Journal of Management in Engineering*, 33(2), 1–10. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-)

- Chin, W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2).
- Choi, D., Oh, I., & Colbert, A. (2015). Understanding Organizational commitment: A meta-analytic examination of the roles of the five-factor model of personality and culture. *Academy of Management Proceedings*, 100(5), 1–26. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.13794abstract>
- Cicchetti, D. (1994). Guidelines , criteria , and rules of thumb for evaluating normed and standardized assessment instruments in psychology. *Psychological Assessment*, 6(4), 284–290.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>
- Cohen, A. (2009). A value based perspective on commitment in the workplace: An examination of Schwartz’s basic human values theory among bank employees in Israel. *International Journal of Intercultural Relations*, 33(4), 332–345. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2009.04.001>
- Cohen, A. (2010). Values and commitment: A test of Schwartz’s human values theory among Arab teachers in Israel. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(8), 1921–1947. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00645.x>
- Cohen, A. (2011). Values and psychological contracts in their relationship to commitment in the workplace. *Career Development International*, 16(7), 646–667. <https://doi.org/10.1108/13620431111187272>
- Cohen, A. (2013). Organizational Commitment Theory. In *Encyclopedia of Management Theory* (Issue 2, pp. 527–529). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781452276090.n168>
- Cohen, A., & Caspary, L. (2011). Individual Values, Organizational Commitment, and Participation in a Change: Israeli Teachers’ Approach to an Optional Educational Reform. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 385–396. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9186-1>
- Cohen, A., & Shamai, O. (2010). The relationship between individual values, psychological well-being, and organizational commitment among Israeli police officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 33(2000), 30–51. <https://doi.org/10.1108/13639511011020584>

- Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. In *Journal of applied psychology* (Vol. 86, Issue 3, pp. 386–399).
- Colquitt, J. (2012). Organizational Justice. In *Personnel Psychology* (Vol. 87, Issue 3, pp. 1–22). <https://doi.org/10.1093/OBO/9780199828340-0044>
- Conner, M., & Norman, P. (2015). The theory of planned behavior and the reasoned action approach. In *Predicting and changing health behaviour: Research and practice with social cognition models* (pp. 142–189).
- Cooper, H., A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241–259. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.2.241>
- Costa, P., McCrae, R., & Kay, G. (1995). Persons, Places, and Personality: Career Assessment Using the Revised NEO Personality Inventory. *Journal of Career Assessment*, 3(2), 123–139. <https://doi.org/10.1177/106907279500300202>
- Costa, P., & McCrae, R. (2005). *NEO™ Personality Inventory-3*.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice Executive Overview. *Academy of Management Perspectives*, 34–48. https://easternct.blackboard.com/bbcswebdav/pid-176129-dt-content-rid-1475342_1/courses/ECSU11854.201710/Cropanzano et al 2007.pdf
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dahlgaard-Park, S. M. (2012). *Total Quality Management & Business Excellence Core values – the entrance to human satisfaction and commitment*. March 2015, 37–41. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.655067>
- Dávila, M. (2012). El papel de los valores en la predicción del compromiso organizacional. *Anuario de Psicología*, 42(1), 51–64. <http://www.raco.cat/index.php/AnuarioPsicologia/article/view/253522>
- Decotiis, T. A., & Summers, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40(7), 445–470. <https://doi.org/10.1177/001872678704000704>

- Delobbe, N., & Vandenberghe, C. (2000). A four-dimensional model of organizational commitment among belgian employees. *European Journal of Psychological Assessment*, 16(2), 125–138. <https://doi.org/10.1027//1015-5759.16.2.125>
- Digman, J. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor. *Annu. Rev. Psychol*, 4, 417–440.
- Ding, C., & Hershberger, S. (2002). Assessing content validity and content equivalence using structural equation modeling: Multidisciplinary journal. *Structural Equation Modeling*, 9(2), 283–297. https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0902_7
- Domínguez, Y. S. (2007). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Revista Cubana de Salud Publica*, 33(3). <https://doi.org/10.1590/S0864-34662007000300020>
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., D.Lynch, P., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.1.42>
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812–820. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Erdheim, J., Wang, M., & Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41(5), 959–970. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2006.04.005>
- Ernawati, H., Sutikno, B., & Rusdi, Z. (2020). How far do salary satisfaction, marital status and gender moderate the effect on employees' internal work motivation and organizational commitment to employees' work performance in hospitality industry in Indonesia? *Advances in Economics, Business and Management Research*, 111(ICOBOROT 2018), 187–191. <https://doi.org/10.2991/icoborot-18.2019.28>
- Escobar, J., & Cuervo, A. (2008). Validez De Contenido Y Juicio De Expertos: Una Aproximación a Su Utilización. *Avances En Medición*, 6(January 2008), 27–36.
- Eskurra, L. (1988). Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces. *Revista de*

Psicología, 6(1), 103–111.

Esposito, V., Chin., W., Henseler, J., & Wang, H. (2010). *Handbook of partial least squares. Concepts, methods and applications*. Springer.

Etzioni, A. (1975). *Comparative analysis of complex organizations: On power, involvement, and their correlates* (6th (ed.)). The free Press.

Farrukh, M., Ying, C., & Mansori, S. (2017). Organizational commitment: an empirical analysis of personality traits. *Journal of Work-Applied Management*, 9(1), 18–34. <https://doi.org/10.1108/jwam-12-2016-0026>

Feist, G. (1998). A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. *Personality and Social Psychology Review*, 2(4), 290–309. <https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0204>

Feldman, D. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433–452.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance* (S. U. Press (ed.)).

Filstad, C. (2011). Organizational commitment through organizational socialization tactics. *Journal of Workplace Learning*, 23(6), 376–390. <https://doi.org/10.1108/13665621111154395>

Fischer, R., & Mansell, A. (2009). Commitment across cultures: A meta-analytical approach. *Journal of International Business Studies*, 40(8), 1339–1358. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.14>

Fishbein, M. (1980). Theory of reasoned action: Some applications and implications. In *In H. Howe & M. Page (Eds.), Nebraska Symposium on Motivation 1979* (pp. 65–111).

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Addison-Wesley.

Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement errors. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.

Fukami, C., & Larson, E. (1984). Commitment to company and union: Parallel models. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 367–371. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.367>

Gakovic, A., & Tetrick, L. E. (2003). Perceived organizational support and work status: A comparison of the employment relationships of part-time and full-time employees attending university classes. *Journal of Organizational Behavior*, 24(SPEC. ISS.), 649–666.

<https://doi.org/10.1002/job.206>

- Ganzach, Y., Pazy, A., Ohayun, Y., & Brainin, E. (2002). Social exchange and organizational commitment: Decision-making training for job choice as an alternative to the realistic job preview. *Personnel Psychology*, 55(3), 613–637. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00123.x>
- Gatewood, R., Gowan, M., & Lautenschlager, G. (1993). Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, 36(2), 414–427. <https://doi.org/10.5465/256530>
- Geare, A. (1986). An examination of certain aspects of industrial relations ideologies : a theoretical analysis and an empirical study of managers. [University of Otago]. In *American Documentation*. <https://doi.org/10.1002/asi.5090070210>
- Geare, A., Edgar, F., & McAndrew, I. (2009). Workplace values and beliefs: An empirical study of ideology, high commitment management and unionisation. *International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1146–1171. <https://doi.org/10.1080/09585190902850331>
- Ghosh, I., & Singh, V. (2017). Using cognitive dissonance theory to understand privacy behavior. *Proceedings of the Association for Information Science and Technology*, 54(1), 679–681. <https://doi.org/10.1002/pr2.2017.14505401114>
- Ghosh, S., & Swamy, D. (2014). A literature review on organizational commitment – A comprehensive summary. *Journal of Engineering Research and Applications*, 4(12), 04–14.
- Gkorezis, P., & Kastritsi, A. (2017). Employee expectations and intrinsic motivation: Work-related boredom as a mediator. *Employee Relations*, 39(1), 100–111.
- Glazer, S., Daniel, S. C., & Short, K. M. (2004). A study of the relationship between organizational commitment and human values in four countries. *Human Relations*, 57(3), 323–345. <https://doi.org/10.1177/0018726704043271>
- Godlewski, R., & Kline, T. (2012). A model of voluntary turnover in male canadian forces recruits. *Military Psychology*, 24, 251–269. <https://doi.org/10.1080/08995605.2012.678229>
- Gold, A., Malhotra, A., & Segars, A. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214.
- Goldberg, L. (1990). An alternative “Description of personality”: The big-five factor structure.

- Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216–1229.
<http://cmaphpublic2.ihmc.us/rid=1LQBQ96VY-19DH2XW-GW/Goldberg.Big-Five-FactorsStructure.JPSP.1990.pdf>
- Goldberg, L. (1992). The development of markers for the big-five factor structure. *Psychological Assessment*, 4(1), 26–42.
- Goldring, D. (2010). Commitment variation in the phases of the relationship development process. *Journal of Relationship Marketing*, 9(4), 229–246.
<https://doi.org/10.1080/15332667.2010.522486>
- Gould, S. (1979). An equity - exchange model of organizational involvement. *Academy of Management Review*, 4(1), 53–62. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4289183>
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Grimaldo, M. (2008). Valores hacia el trabajo en un grupo de policías de tránsito de Lima metropolitana. *Liberabit*, 14, 71–80.
- Grusky, O. (1966). Career Mobility and Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488–503. <https://doi.org/10.2307/2391572>
- Gundlach, G., Achrol, R., & Mentzer, J. (1995). The Structure of Commitment in Exchange. *Journal of Marketing*, 59(1), 78–92. <https://doi.org/10.2307/1252016>
- Guo, R., Berkshire, S., Fulton, L., & Hermanson, P. (2019). Predicting intention to use evidence-based management among U.S. healthcare administrators: Application of the theory of planned behavior and structural equation modeling. *International Journal of Healthcare Management*, 12(1), 25–32. <https://doi.org/10.1080/20479700.2017.1336856>
- Guzmán, A. (2018). *Influencia de los factores personales y organizacionales sobre el compromiso organizacional de los trabajadores de una institución pública hidalguense. Caso: IPH.*
- Hair, J., Hult, T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE.
- Hair, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hall, D., Schneider, B., & Nygren, H. (1970). Personal factors in organizational identification.

Administrative Science Quarterly, 15(2), 176–190. <https://doi.org/10.2307/2391488>

Hamid, M. (2017). Discriminant Validity assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT criterion. *Journal of Physics: Conference Series*, 890.

Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee engagement, work environment, and organizational learning on organizational commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 289–297. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.139>

Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305–325. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786077>

Haus, I., Steinmetz, H., Isidor, R., & Kabst, R. (2013). Gender effects on entrepreneurial intention: A meta-analytical structural equation model. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 5(2), 130–156. <https://doi.org/10.1108/17566261311328828>

Heneman, H. G., & Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20(1), 129–141. <https://doi.org/10.1080/00207598508247727>

Henseler, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Methodological Paper*, 43, 115–135.

Hernández, R., Collado, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*.

Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1). https://doi.org/10.1007/978-1-349-02701-9_2

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *Motivation to work*. John Wiley & Sons.

Hodgkins, B. J., & Herriott, R. E. (1970). Age-grade structure, goals, and compliance in the school: An organizational analysis. *Sociology of Education*, 43(1), 90. <https://doi.org/10.2307/2112061>

Hofstede, G. (1980). *Cultures consequences: International differences in work related values*. SAGE.

Hom, P. W., & Hulin, C. L. (1981). A competitive test of the prediction of reenlistment by several models. *Journal of Applied Psychology*, 66(1), 23–39. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.66.1.23>

- Hom, P. W., Katerberg, R., & Hulin, C. L. (1979). Comparative examination of three approaches to the prediction of turnover. *Journal of Applied Psychology*, 64(3), 280–290. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.64.3.280>
- Hrebiniak, L., & Alutto, J. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Sage Publications, Inc. on Behalf of the Johnson Graduate School of Management, Cornell University*, 17(4), 555–573.
- Hung, J., Fisher, R., Gapp, R., & Carter, G. (2012). Work-related stress impacts on the commitment of urban transit drivers. *Journal of Management and Organization*, 18(2), 220–230. <https://doi.org/10.5172/jmo.2012.18.2.220>
- Hung, L., Lee, Y., & Lee, D. (2018). The moderating effects of salary satisfaction and working pressure on the organizational climate, organizational commitment to turnover intention. *International Journal of Business and Society*, 19(1), 103–116.
- Ijzen, I. (2008). Attitudes and the Prediction of Behavior. Published in: Attitudes and attitude change. *Psychology*, 136(January 2008), 289–311.
- Iverson, R. D., & Buttigieg, D. M. (1999). Affective, normative and continuance commitment: Can the “right kind” of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, 36(3), 307–333. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00138>
- Jaros, S. (1997). An assessment of Meyer and Allen’s (1991) three component model of organizational commitment and Turnover intentions. *Journal Of Vocational Behavior*, 51(3), 319–337.
- Jaussi, K. S. (2007). Attitudinal commitment: A three-dimensional construct. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(1), 51–61. <https://doi.org/10.1348/096317906X107173>
- Jiang, K., Lepak, David, D., Hu, J., & Baer, Judith, C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294.
- Jiang, Z., Gollan, P. J., & Brooks, G. (2017). Relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment: a cross-cultural study of China, South Korea and Australia. *International Journal of Human Resource Management*, 28(7), 973–1004. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1128457>

- Johnston, G., & Snizek, W. (1987). Combining head and heart in complex organizations: A test of Etzioni's dual compliance structure hypothesis. *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, 9(2), 183–205. <https://doi.org/10.1177/07399863870092005>
- Jones, G. (1986). Socialization tactics , self-efficacy , and newcomers ' adjustments to organizations. *The Academy of Management Journal*, 29(2), 262–279. <https://doi.org/10.3102/0162373707301707>
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization : A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities Author (s): Rosabeth Moss Kanter Source : American Sociological Review , Vol . 33 , No . 4 (Aug ., 1968), pp . 499-517 Published by : American Sociological As. *American Sociological Association*, 33(4), 499–517.
- Karnowski, V., Leonhard, L., & Kümpel, A. (2018). Why Users Share the News: A Theory of Reasoned Action-Based Study on the Antecedents of News-Sharing Behavior. *Communication Research Reports*, 35(2), 91–100. <https://doi.org/10.1080/08824096.2017.1379984>
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51–60. <https://doi.org/10.1177/002200275800200106>
- Kemp, E., Kopp, S., & Kemp, E. (2013). Six days on the road.Will I make it home safely tonight? Examining attitudes toward commercial transportation regulation and safety. *The International Journal of Logistics Management*, 24(2), 210–229.
- Kim, S. (1999). Behavioral commitment among the automobile workers in South Korea. *Human Resource Management Review*, 9(4), 419–451.
- Kim, S., Lee, J., & Yoon, D. (2015). Norms in Social Media: The Application of Theory of Reasoned Action and Personal Norms in Predicting Interactions With Facebook Page Like Ads. *Communication Research Reports*, 32(4), 322–331. <https://doi.org/10.1080/08824096.2015.1089851>
- Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal*, 44(3), 557–569. <https://doi.org/10.2307/3069370>

- Klein, H. ., & Park, H. (2016). Commitment as unidimensional construct. In *Handbook of employee commitment* (pp. 15–27).
- Kline, C. J., & Peters, L. H. (1991). Behavioral commitment and tenure of new employees: A replication and extension. *Academy of Management Journal*, 34(1), 194–204. <https://doi.org/10.5465/256307>
- Ko, J., Price, J., & Mueller, C. (1997). Assessment of Meyer and Allen’s three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 961–973. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.961>
- Kong, S. X., Wertheimer, A. I., Serradell, J., & McGhan, W. F. (1994). Psychometric evaluation of measures of organizational commitment and intention to quit among pharmaceutical scientists. *Pharmaceutical Research: An Official Journal of the American Association of Pharmaceutical Scientists*, 11(1), 171–180. <https://doi.org/10.1023/A:1018930718979>
- Kraus, S. (1995). Attitudes and the Prediction of Behavior: A Meta-Analysis of the Empirical Literature. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(1), 58–75. <https://doi.org/10.1177/0146167295211007>
- Kretchmar, J. (2019). Cognitive Dissonance Theory. In *Salem Press Encyclopedia* (pp. 1–9). https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8_1121-1
- LaCaille, T. (2020). Theory of Reasoned Action. In M. MGellman (Ed.), *Encyclopedia of behavioral Medicine* (2nd ed., pp. 2231–2234). <https://doi.org/10.4135/9781483346427.n552>
- Lavorata, L. (2014). Influence of retailers’ commitment to sustainable development on store image, consumer loyalty and consumer boycotts: Proposal for a model using the theory of planned behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(6), 1021–1027. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.01.003>
- Lawler, E. E., Kuleck, W. J., Rhode, J. G., & Sorensen, J. E. (1975). Job choice and post decision dissonance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 133–145. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90009-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90009-4)
- Lee, K., S. (2015). A framework of channel membership involvement: Alienative, calculative, and moral Attitudinal Orientation. *Proceedings of the 1988 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference*, 456–459.
- Lee, T., Ashford, S., & Walsh, J. (1992). Commitment Propensity, Organizational Commitment,

- and Voluntary Turnover: A Longitudinal Study of Organizational Entry Processes. *Journal of Management*, 18(1), 15–32. <https://doi.org/10.1177%2F014920639201800102>
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370–390. <https://doi.org/10.2307/2391032>
- Liou, S. (2009). Nurses' intention to leave: Critically analyse the theory of reasoned action and organizational commitment model. *Journal of Nursing Management*, 17(1), 92–99. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2008.00873.x>
- Liu, Y., & Cohen, A. (2010). Values, commitment, and OCB among Chinese employees. *International Journal of Intercultural Relations*, 34(5), 493–506. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2010.05.001>
- Loi, R., Hang-yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101–120. <https://doi.org/10.1348/096317905X39657>
- Lortie, J., & Castogiovanni, G. (2015). The theory of planned behavior in entrepreneurship research: what we know and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 935–957. <https://doi.org/10.1007/s11365-015-0358-3>
- Lunenburg, F. C. (2012). Compliance Theory and Organizational Effectiveness. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 14(1), 1–4. [http://nationalforum.com/Electronic Journal Volumes/Lunenburg, Fred C Compliance Theory and Organizational Effectiveness IJSAID V14 N1 2012.pdf](http://nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C%20Compliance%20Theory%20and%20Organizational%20Effectiveness%20IJSAID%20V14%20N1%202012.pdf)
- Major, D., Kozlowski, S., Chao, G., & Gardner, P. (1995). A Longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology*, 80(3), 418–431. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.3.418>
- Marsh, R., & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 57–75. <https://doi.org/10.2307/2391746>
- Martínez, M., & Fierro, E. (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico / Application of the PLS-SEM technique in Knowledge Management: a practical technical approach. In *RIDE Revista Iberoamericana*

para la Investigación y el Desarrollo Educativo (Vol. 8, Issue 16).
<https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.336>

Mayer, R., & Schoorman, F. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *The Academy of Management Journal*, 35(3), 671–684. <http://www.jstor.org/stable/256492> .

McCrae, R. (1996). Social consequences of experiential openness. *Psychological Bulletin*, 120(3), 323–337. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.120.3.323>

McCrae, R., & Costa, P. (1996). A five-factor theory of personality. *Handbook of Personality: Theory and Research*, 2, 139–153.

McCrae, R., & Costa, P. (2008). Empirical and theoretical status of the five-factor model of personality traits. *The SAGE Handbook of Personality Theory and Assessment: Volume 1 - Personality Theories and Models*, January 2008, 273–294.
<https://doi.org/10.4135/9781849200462.n13>

McCrae, R., & John, O. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175–215. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1992.tb00970.x>

McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638–641. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.4.638>

McKimmie, B. (2005). Cognitive dissonance in groups. *Social and Personality Compass*, 9(4), 202–212.
http://sfx.bibl.ulaval.ca:9003/sfx_local?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&ctx_tim=2013-05-26T02%3A33%3A32IST&url_ver=Z39.88-2004&url_ctx_fmt=infofi/fmt:kev:mtx:ctx&rft_id=info:sid/primo.exlibrisgroup.com:primo3-Article-apa_articles&rft_val_f

Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, August, 389 –414.
<https://doi.org/10.1177/1534484315603612>

Meyer, J., & Allen, N. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>

- Meyer, J., & Allen, N. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61(3), 195–209. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1988.tb00284.x>
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). Work Experiences. In I. SAGE Publications (Ed.), *Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application*. (pp. 45–46). <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=27419&lang=es&site=eds-live>
- Meyer, J., Allen, N., & Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology*, 39(1–2), 83–93. <https://doi.org/10.1037/h0086797>
- Meyer, J., Becker, T., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *The Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- Meyer, J., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J., Stanley, D., 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. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Meyer, J., Stanley, D., Jackson, T., McInnis, K., Maltin, E., & Sheppard, L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 225–245. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.09.005>
- Montaño, D., & Kasprzyk, D. (2008). Theory of reasoned action, theory of planned behavior, and integrated behavioral model. *Health Behavior and Health Education: Theory, Research, and Practice*, January 2008, 67–96. <http://www.amazon.com/Health-Behavior-Education-Research-Practice/dp/0787996149>
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work

- commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486–500. <https://doi.org/10.5465/AMR.1983.4284606>
- Mottaz, J. (1989). An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment. *The Sociological Quarterly*, 30(1), 143–158. <http://www.jstor.org/stable/4121457>
- Mowday, R., T., & McDade, T. W. (1979). Linking behavioral and attitudinal commitment: A longitudinal analysis of job choice and job attitudes. *Academy of Management Proceedings*, 1, 84–88. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1979.4975862>
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982a). Development of Organizational Commitment. *Employee–Organization Linkages*, 45–74. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-509370-5.50007-1>
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982b). Nature of organizational commitment. In *Employee–Organization Linkages* (pp. 19–43). <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-509370-5.50006-X>
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Mueller, C., Wallace, J., & Price, J. (1992). Employee commitment. Resolving some issues. *Work and Occupations*, 19(3), 211–236. <https://doi.org/10.1177/0730888492019003001>
- Murphy, S. (2014). The theory of planned behavior and its applications to the field of substance use. In *Planned Behavior* (pp. 1–12).
- Navarro, X. (2002). Fisiología del sistema nervioso autónomo. *Revista de Neurología*, 55(6), 553–562. <https://doi.org/10.5867/medwave.2001.04.3347>
- Newton, L. A., & McFarlane, Shore, L. (1992). A model of union membership: Instrumentality, commitment, and opposition. *Academy of Management Review*, 17(2), 275–298.
- Ng, S., Lee, J., & Soutar, G. (2007). Are Hofstede’s and Schwartz’s value frameworks congruent? *International Marketing Review*, 24(2), 164–180. <https://doi.org/10.1108/02651330710741802>
- Nguyen, Q., Hens, L., MacAlister, C., Johnson, L., Lebel, B., Tan, S., Nguyen, H., Nguyen, T. N., & Lebel, L. (2018). Theory of reasoned action as a framework for communicating climate risk: A case study of schoolchildren in the Mekong Delta in Vietnam. *Sustainability*, 10(6), 1–

14. <https://doi.org/10.3390/su10062019>

Niño, R., V. (2011). Fijar la población y muestra. In *Metodología de la investigación. Diseño y ejecución* (1ra Edición, pp. 55–56).

O'Reilly, C., & Caldwell, D. (1980). Job choice: The impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment. *Journal of Applied Psychology*, 65(5), 559–565. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.5.559>

O'Reilly, C., & Caldwell, D. (1981). The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, 26, 597–616.

O'Reilly III, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>

Oliver, J. P., & Srivastava, S. (1999). The big five Trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In *Handbook of personality: Theory and Research* (Vol. 2, pp. 102–138). <https://doi.org/citeulike-article-id:3488537>

Omer, N., & Ahmed, A. (2016). Organizational Factors and Organizational Commitment : A Conceptual Framework. *Journal for Studies in Management and Planning*, 02(1), 1–14.

Ones, D., Viswesvaran, C., & Dilchert, S. (2005). Personality at work: Raising awareness and correcting misconceptions. *Human Performance*, 18(4), 389–404. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1804_5

Otieno, O., Liyala, S., Odongo, B., & Abeka, S. (2016). Theory of Reasoned Action as an Underpinning to Technological Innovation Adoption Studies. *World Journal of Computer Application and Technology*, 4(1), 1–7. <https://doi.org/10.13189/wjcat.2016.040101>

Overstreet, R., Cegielski, C., & Hall, D. (2013). Predictors of the intent to adopt preventive innovations: A meta-analysis. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(5), 936–946. <https://doi.org/10.1111/jasp.12058>

Overton, Githa, Ka., & MacVicar, R. (2008). Requesting a commitment to change: Conditions that produce behavioral or attitudinal commitment. *Foundations of Continuing Education*, 28(2), 60–66. <https://doi.org/10.1002/chp>

Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2012). Five-factor model of personality and organizational

- commitment: The mediating role of positive and negative affective states. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 647–658. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.03.002>
- Pedrosa, I., Suárez-Álvarez, J., & García-Cueto, E. (2014). Evidencias sobre la validez de contenido: Avances teóricos y métodos para su estimación. *Acción Psicológica*, 10(2), 3–20.
- Penley, L., & Gould, S. (1988). Etzioni ' s model of organizational involvement : A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43–59.
- Piehler, R., King, C., Burnmann, C., & Xiong, L. (2016). The importance of employee brand undestanding, brand identification, and brand commitment realizing brand citizenship behaviour. *European Journal of Marketing*, 50(9), 1–34.
- Pierce, J. L., & Dunham, R. B. (1987). Organizational commitmen: Pre-employment propensity and initial work experiences. *Journal of Management*, 13(1), 163–178. <https://doi.org/10.1177/014920638701300113>
- Pillai, R., & Williams, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 144–159. <https://doi.org/10.1108/09534810410530584>
- Plata, C., J. (2007). Investigación cualitativa y cuantitativa : una revisión del qué y el cómo para acumular conocimiento. *Universitas Humanística*, 64, 215–226.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citinship behaviors. *Leadership and Organization Development Journal*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Porter, L., Crampon, W., & Smith, F. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(1), 87–98. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90030-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90030-1)
- Porter, L., & Steers, R. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151–176. <https://doi.org/10.1037/h0034829>
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1973). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>

- Punyanunt, C., N. (2019). *Uncertainty reduction theory (URT)* (S. P. Encyclopedia. (ed.)).
- Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Khan, M., & Qurashi, F. (2016). Organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(S3), 188–196. <http://www.econjournals.com>
- Ramayah, T., N., A., N., M., & Hassan, H. (2003). Students' Choice Intention of a Higher Learning Institution: An Application of the Theory of Reasoned Action (TRA). *Malaysian Management Journal*, 7(1), 47–62. <https://doi.org/10.32890/mmj.7.1.2003.8603>
- Randall, Donna, M. (1993). Cross-cultural research on organizational commitment: A review and application of Hofstede's value survey module. *Journal of Business Research*, 26, 91–110.
- Razak, N., Pangil, F., Zin, M., Yunus, N., & Asnawi, N. (2016). Theories of Knowledge Sharing Behavior in Business Strategy. *Procedia Economics and Finance*, 37(16), 545–553. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30163-0](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30163-0)
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rhodes, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836.
- Ritzer, G., & Trice, H. M. (1969). An empirical study of Howard Becker's Side-Bet Theory. *Social Forces*, 47(4), 475–478. <http://www.jstor.org/stable/2574537>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. In *comportamiento organizacional* (Vol. 1).
- Roberts, J., Coulson, K., & Chonko, L. (1999). Salesperson perceptions of equity and justice and their impact on organizational commitment and intent to turnover. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(1), 1–16. <https://doi.org/10.1080/10696679.1999.11501815>
- Robins, S., P., & Judge, T., A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Education.
- Roca, P., Beltrán, M., Escrig, A., & Bou, J. (2015). Organizational commitment to employees and organizational performance. *Emerald Insight*, 10(4), 781–800. <https://doi.org/10.1108/JFM-03-2013-0017>
- Rodriguez, E., Franco, T., & Santos, M. (2006). Nature and antecedents of organizational

- Commitment: considerations for Human resource Management. *School of Economics and Management*, 11(2), 75–96. <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/10003/1/pjms-evr-tcf-mjns-2006.pdf>
- Rusu, R. (2013). Organizational commitment - from its beginnings until today. *Buletin Stiintific*, 18(2), 181–186. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=93326599&site=eds-live&scope=site>
- Rynes, S., L. (1989). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2, 399–444.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy! *Organizational Dynamics*, 6(1), 62–80. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(77\)90035-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(77)90035-3)
- Schwartz, S. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25(January 1992), 1–65.
- Schwartz, S. (1994). Are There Universal Aspects in the Structure and. *Journal of Social Issues*, 50(4), 19–45. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1994.tb01196.x>
- Schwartz, S. (2006). Basic human values: Theory, measurement, and applications [. *Revue Française de Sociologie*, 42(921), 249–288. <https://doi.org/10.3917/rfs.474.0929>
- Schwartz, S. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–20. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
- Schwartz, S., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality And Social Psychology*, 53(3), 550–562.
- Schwartz, S., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C., Ramos, A., Verkasalo, M., Lönnqvist, J., Demirutku, K., Dirilen-Gumus, O., & Konty, M. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(4), 663–688. <https://doi.org/10.1037/a0029393>
- Schwartz, S., & Sagiv, L. (1995). Identifying culture-specifics in the content and structure of values. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 26(1), 92–116. <https://doi.org/10.1177/0022022195261007>
- Schwenk, G., & Möser, G. (2009). Intention and behavior: A Bayesian meta-analysis with focus on

- the Ajzen-Fishbein Model in the field of environmental behavior. *Quality and Quantity*, 43(5), 743–755. <https://doi.org/10.1007/s11135-007-9162-7>
- Sets, J., & Burke, P. (2010). Identity theory and social identity theory. *Social Psychology*, 63(3), 224–237. <https://doi.org/10.3102/0013189X0629800>
- Sharma, J., & Bajpai, N. (2011). Salary satisfaction as an antecedent of job satisfaction : Development of a regression model to determine the linearity between salary satisfaction and job satisfaction in a public and a private organization. *European Journal of Social Sciences*, 18(3), 450–461.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143–150. <https://doi.org/10.2307/2391824>
- Sheldon, P. (2016). Facebook Friend Request: Applying the Theory of Reasoned Action to student-teacher relationships on facebook. *Journal of Broadcasting and Electronic Media*, 60(2), 269–285. <https://doi.org/10.1080/08838151.2016.1164167>
- Shmueli, G., Starstedt, M., Hair, J., Cheah, H., Ting, H., Vaithilingham, S., & Ringle, C. (2019). *Predictive model assessment in PLS-SEM: Guidelines for using PLSpredict*.
- Shultz, T. R., & Lepper, M. R. (1996). Cognitive dissonance reduction as constraint satisfaction. *Psychological Review*, 103(2), 219–240. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.103.2.219>
- Shumaila, S., Aslam, R., Sadaqat, S., Maqsood, S., & Nazir, S. (2006). Perceived organizational support as predictor of organizational commitment. *Perceived Organizational Support as Predictor of Organizational Commitment : A Comparative Study on Public and Private Sector Nurse*, 1–24.
- Sieger, P., Bernhard, F., & Frey, U. (2011). Affective commitment and job satisfaction among non-family employees: Investigating the roles of justice perceptions and psychological ownership. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 78–89. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.03.003>
- Singh, B., & Gupta, P. K. (2008). Organisational Commitment : Revisited. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 34(1), 57–68.
- Sivalogathan, V., & Hashim, A. (2014). Changes in Employer-Employee Relationship: Impact of Perceived Organizational Support on Social Exchange of the Outsourcing Industry in Sri Lanka. *Skyline Business Journal*, 9(1), 43–49.

- <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=94188171&site=ehost-live>
- Soberanes, L., & De la Fuente, A. (2009). El clima y el compromiso organizacional en Las organizaciones. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 5(9), 1870205–1870208.
- Solinger, O., Van Olffen, W., & Roe, R. (2008). Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70–83. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.70>
- Stebbins, R. A. (1969). On misunderstanding the concept of commitment: A theoretical clarification. *Soc. F.*, 48(4), 526–529. <https://doi.org/10.1093/sf/48.4.526>
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46–56. <https://doi.org/10.2307/2391745>
- Steinmetz, H., Knappstein, M., Ajzen, I., Schmidt, P., & Kabst, R. (2016). How effective are behavior change interventions based on the theory of planned behavior?: A three-level meta analysis. *Zeitschrift Fur Psychologie*, 224(3), 216–233. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000255>
- Suifan, T., Diab, H., & Abdallah, A. (2010). Does organizational justice affect turnover-intention in a developing country? the mediating role of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management Development*, 36(9), 1137–1148.
- Syed, N., Saeed, A., & Farrukh, M. (2015). Organization Commitment and Five Factor Model of Personality : Theory Recapitulation. *Journal of Asian Business Strategy*, 5(8), 183–190. <https://doi.org/10.18488/journal.1006/2015.5.8/1006.8.183.190>
- Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 29–47. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00043>
- Tormo, C., G., & Osca, S., A. (2011). Antecedentes organizacionales y personales de las intenciones de compartir conocimiento: Apoyo, clima y compromiso con la organización. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 27(3), 213–226. <https://doi.org/10.5093/tr2011v27n3a5>
- Trafimow, D. (2009). *The Theory of Reasoned Action A Case Study of Falsification in Psychology*. 19(4), 501–518. <https://doi.org/10.1177/0959354309336319>

- Tremblay, M., Blanchard, C., Taylor, S., Pelletier, L., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation scale: its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41(4), 213–226. <https://doi.org/10.1037/a0015167>
- Tristán, L., A. (2008). Modificación al modelo de Lawshe para el dictamen cuantitativo de la validez de contenido de un instrumento objetivo. *Avances En Medición*, 6, 37–48.
- Van Maanen, J., & Schein, E., H. (1977). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1–89. https://doi.org/10.1300/J026v07n01_11
- Vandenberg, R. J., & Self, R. M. (1993). Assessing Newcomers' Changing Commitments to the Organization During the First 6 Months of Work. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 557–568. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.557>
- Vroom, V. H., & Deci, E. L. (1971). The stability of post-decision dissonance: A follow-up study of the job attitudes of business school graduates. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(1), 36–49. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(71\)90004-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(71)90004-3)
- Wanberg, C. R. (2012). Facilitating Organizational Socialization: An Introduction. *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*, July 2018, 1–8. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763672.013.0001>
- Wang, P., Sang, J., Li, P., & Zhao, J. (2016). How to Make a Newcomer Happy? The Mediating Role of Career Commitment on the Relationship Between Unmet Expectations and Job Satisfaction. *Social Indicators Research*, 127(1), 401–412. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-0952-3>
- Weibo, Z., Kaur, S., & Jun, W. (2010). New development of organizational commitment : A critical review (1960 - 2009). *African Journal of Business Management*, 4(1), 12–20. <https://doi.org/10.5897/AJBM.9000431>
- Werbel, J., Landau, J., & DeCarlo, T. E. (1996). Werbel et al. - 1996 - The Relationship of Pre-entry Variables to Early E.pdf. In *Journal of Personal Selling & Sales Management* (Vol. 16, Issue 2, pp. 25–36). <https://doi.org/10.1080/08853134.1996.10754051>
- West, R., & Turner, L. (2018). *Introducing Communication Theory. Analysis and application* (M. Hill (ed.)).
- Whitener, E., & Walz, P. (1993). whitener1993.pdf. In *Journal of Vocational Behavior* (Vol. 42, pp. 265–281). <https://doi.org/10.1006/jvbe.1993.1019>

- Whiteside, S., & Lynam, D. (2001). The five afctor model and impulsivity: using a structural model of personality to undestand impulsivity. *Personality and Individual Differences*, 30, 669–689. [https://doi.org/dx.doi.org/10.1016/S0191-8869\(00\)00064-7](https://doi.org/dx.doi.org/10.1016/S0191-8869(00)00064-7)
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428. <https://doi.org/10.5465/AMR.1982.4285349>
- Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes—An integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(1), 81–96. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(80\)90048-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(80)90048-3)
- Williams, M. L., McDaniel, M. A., & Ford, L. R. (2007). Understanding multiple dimensions of compensation satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 21(3), 429–459. <https://doi.org/10.1007/s10869-006-9036-3>
- Wong, K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1–32.
- Yao, X., & Wang, L. (2008). Socially oriented values and reciprocity norm predict organizational commitment. *Asian Journal of Social Psychology*, 11(3), 247–252. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2008.00264.x>
- Yasar, M., Emhan, A., & Ebere, P. (2014). Analysis of Organizational Justice, Supervisor Support, and Organizational Commitment: A Case Study of Energy Sector in Nigeria. *Journal of Business Studies Quarterly* 2, 5(3), 38–46. <https://search.proquest.com/openview/3677106e1afc460765d1d7d84cd9e38b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1056382>
- Yean, T., & Yusof, A. (2016). Organizational justice: A conceptual discussion. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 798–803. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.082>
- Yzer, M. (2017). Theory of reasoned action and theory of planned behavior. *The International Encyclopedia of Media Effects*, 1–7. <https://doi.org/10.1002/9781118783764.wbieme0075>
- Zarzuela, P., & Antón, C. (2015). Determinants of social commitment in the young. Applying the Theory of Reasoned Action. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 19(2), 83–94. <https://doi.org/10.1016/j.reimke.2015.05.001>

