

Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones

ISSN: 1576-5962

revistas_copm@cop.es

Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid
España

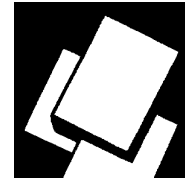
BETANZOS DÍAZ, NORMA; ANDRADE PALOS, PATRICIA; PAZ RODRÍGUEZ, FRANCISCO
Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos
Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, vol. 22, núm. 1, 2006, pp. 25-43
Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid
Madrid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317045002>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



Artículo

Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos

Dimensions of organizational commitment among mexican workers¹

NORMA BETANZOS DÍAZ²
PATRICIA ANDRADE PALOS²
FRANCISCO PAZ RODRÍGUEZ³

Fecha de Recepción: 18-05-2005

Fecha de Aceptación: 31-03-2006

RESUMEN

El compromiso organizacional es un constructo que presenta gran interés para los psicólogos y aquellos involucrados con el recurso humano. Las investigaciones se han dirigido a determinar aquellos aspectos que lo forman y mantienen, sin embargo hay revisiones teóricas que evidencian que aún hay diferencias en la conceptualización y por tanto en su medición. La presente investigación adoptó una posición integradora ante las diferentes perspectivas de estudio para determinar si la aplicación de los instrumentos más utilizados permite hacer evidente las dimensiones que engloban este constructo. Se aplicó el Cuestionario OCQ de Mowday, Steers y Porter (1982) y el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer, Allen y Smith (1993), en una muestra de 233 trabajadores de dos organizaciones: pública y privada, 52% hombres y 48% mujeres. Los resultados muestran cuatro dimensiones: identificación - implicación, compromiso afectivo, compromiso de continuidad (falta de alternativas) y compromiso normativo. Se evidenció que este constructo para la muestra estudiada es principalmente una actitud que le lleva a sentir apego y mantener una conducta consistente para evitar perder los beneficios que la organización le brinda. Ambos cuestionarios aplicados en forma conjunta mejoran la medición del compromiso organizacional.

¹ Correo electrónico: luzdeltunel@hotmail.com

² Facultad de Psicología UNAM.

³ Instituto Nacional de Neurología y Neurocirugía.

ABSTRACT

Organizational commitment is a construct of high interest for psychologists and in general for people involved in human resources. Research has addressed those aspects that conform and maintain it. However, literature reviews show differences in conceptualization and hence in measurement of organizational commitment. This study holds a comprehensive perspective to determine whether the use of most common instruments identifies the dimensions of this construct. Mowday, Steers and Porter's OCQ Questionnaire (1982) and Meyer, Allen y Smith's Organizational Commitment Questionnaire (1993) were administered to a sample of 233 workers in two kinds of organizations –one public the other private. 52 percent of the subjects were males and 48 percent females. The results show four dimensions: Identification–Implication, Affective Commitment, Continuance Commitment (lack of alternatives) and Normative Commitment. It seemed clear that this construct is mainly an attitude that leads to a sense of attachment and to maintain a consistent behavior to avoid the loss of the benefits provided by the organization. The joint administration of both questionnaires seems to improve the measurement of Organizational Commitment.

PALABRAS CLAVE

Compromiso de Continuidad, Compromiso Afectivo, Compromiso Organizacional, Compromiso Normativo, Validez, Psicología Organizacional.

KEY WORDS

Organizational commitment, Affective commitment, Continuance commitment, Normative commitment, Validity, Organizational psychology.

INTRODUCCIÓN

Uno de los temas de interés en los estudios organizacionales se ha dirigido a determinar aquellos aspectos que forman y mantienen el compromiso de los empleados con su organización. Las investigaciones realizadas sobre este constructo inician a partir de 1960 y se incrementan en la siguiente década, cuando se crean modelos para entender este concepto de gran interés principalmente para los psicólogos, (Becker, 1960; Blau y Scott, 1962; Grusky, 1966; Hrebiniak y Alutto, 1972; Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974; Dubin, Champoux y Porter, 1975; Steers 1977).

El compromiso organizacional se ha considerado como variable consecuente de aspectos personales del empleado (Mathieu y Zajac, 1990), características del trabajo (Bishop y Scott, 2000), medio ambiente laboral (Meyer y Allen 1997) y roles de los empleados (Black, Mendenhall y Oddou 1991). Asimismo, como variable antecedente se ha estudiado para predecir el absentismo, la rotación de personal, el desarrollo de los empleados, la intención de renuncia (Ko, Price y Mueller, 1997), los resultados financieros de la organización (Rucci, Kirn y Quinn, 1998) y la productividad de los empleados (Keller, 1997).

No obstante, aún hay aspectos fundamentales por resolver como la conceptualización, y modelos teóricos para explicar cómo es que el trabajador se compromete con su organización y qué variables le llevan a formar y estabilizar su compromiso en el tiempo. Aunque el “compromiso organizacional” ha sido definido de diversas maneras, algunos investigadores sostienen que las definiciones formuladas

carecen de precisión (Morrow, 1983; Reichers, 1985; O'Reilly y Chatman, 1986; Gracia, Pinazo y Carrero 2001; Cooper-Hakin y Viswesvaran 2005). La literatura sobre el tema permite hipotetizar la existencia de diferentes dimensiones (facetas) del compromiso. Sin embargo, no existe un acuerdo generalizado sobre cuáles son las dimensiones necesarias para explicar el compromiso organizacional ni tampoco su número (Morrow, 1983; Reichers, 1985; Frutos, Ruiz y San Martín, 1998; Gracia, et al., 2001; Cooper-Hakin et al., 2005).

En general la literatura habla de tres tipos de compromiso organizacional los cuáles se basan en diferentes constructos teóricos. Desde la “Teoría del intercambio social”, se sugiere que es resultado de una transacción entre contribuciones del empleado por beneficios e incentivos que recibe de su empresa. Becker (1960) lo definió como *el vínculo que establece el individuo con su organización, fruto de las pequeñas inversiones (side-bets) realizadas a lo largo del tiempo* (pág. 63). Según esto, la persona continúa colaborando en una empresa porque cambiar su situación supondría sacrificar las inversiones realizadas que son un incentivo para permanecer en la organización (Becker, 1960; Alutto, Hrebiniak, y Alonso, 1973; Farrell y Rusbult, 1981). A esta faceta se le ha denominado la dimensión *calculada o de continuidad*.

Un instrumento de medida utilizado para evaluar este tipo de compromiso en términos del intercambio esfuerzo-recompensa, es el propuesto por O'Really et al., (1986), Caldwell, Chatman, y O'Really (1990) el cuál no ha tenido un buen comportamiento psicométrico (Arciniega 2001). Meyer y Allen 1984, (revisado por Allen y Meyer, 1990; Meyer et al., 1993),

construyeron una escala de medida para este componente del compromiso, e indican que es esperable que una persona se vea forzada a continuar su relación con la organización cuando el coste del abandono percibido sea alto y/o cuando perciba que tiene pocas alternativas de encontrar otro empleo. En ambos casos, el sujeto manifestará un alto nivel de compromiso de continuidad. McGee y Ford (1987) discuten la composición de la escala de continuidad de Meyer y Allen (1991), al encontrar que esta se desdoblaba en dos factores: un componente de “*alto sacrificio personal*” (asociado a los costes de abandonar la organización) y un componente de “*escasez de alternativas percibidas*” (relacionado con la escasez de posibilidades de encontrar un empleo que pueda ser una alternativa al actual). Meyer, Allen y Gellatly (1990) y Hackett, Bycio y Hausdorf (1994) encontraron evidencia empírica del desdoblamiento de la escala en dos factores. Si bien, la escala se sigue utilizando de forma unidimensional.

La teoría de Becker (1960) establece que una persona se compromete por una decisión individual, lo que le lleva a hacer inversiones como aportar su esfuerzo, para tener beneficios que le brinda su empresa como una pensión o jubilación y dejarlo le significaría una pérdida. De esta forma, si el empleado se compromete con la empresa debido a sus acciones, o si lleva a cabo comportamientos extraordinarios en favor de la organización (como trabajar después de su horario de trabajo) aparece el compromiso. Esto se entiende como persistencia conductual, puesto que la conducta de compromiso realizada bajo unas condiciones particulares, afecta su reaparición (permanencia).

Por otra parte, desde la teoría del víncu-

lo afectivo, el compromiso se define como una actitud que expresa la liga emocional (psicológica) entre el individuo y su organización, donde existe un componente con estos elementos: 1) la identificación con los objetivos y valores de la organización, 2) contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos, y 3) el deseo de ser parte de la organización (Buchanan, 1974; Porter, et al., 1974). Así los individuos fuertemente comprometidos se identifican e implican con los valores y metas de la organización, y manifiestan un deseo de continuar en ella (Steers 1977; Porter, et al., 1974). Mowday, Steers y Porter (1979) lo definen como: “la fuerza relativa de una identificación individual e implicación con una organización en particular” (p.311). Esta es la faceta *actitudinal* del compromiso. El instrumento de medida utilizado con más frecuencia para cuantificar esta dimensión ha sido el *OCQ* de Porter *et al.* (1974) que pone más énfasis en la lealtad (la intención de continuar) y el esfuerzo en beneficio de la organización, que en el contenido afectivo. O’Really et al., (1986) se enfocan principalmente a la atadura psicológica por medio de una identificación e implicación empleado – empresa y que le llevan a dar respuestas cognitivas cuyo contenido apunta de una forma más precisa al aspecto actitudinal emocional. Meyer et al. (1993) la consideran como el componente afectivo del compromiso organizacional que se refiere al vínculo psicológico a través de una atadura emocional del empleado y una identificación con una implicación a la organización. De acuerdo a Becker (1992), Becker, Billings Eveleth y Gilbert (1996) cuando se trata de investigar la relación entre compromiso y resultados debe centrarse en el compromiso basado en la internalización (equiparable al concepto de compromiso actitudinal) debido a

que este tiene una relación más fuerte con estas variables. Además, esta posición se vincula con el compromiso organizacional en trabajos no centrados exclusivamente en el tema (Bayona, Goñi, y Madorrán, 2000) y es la que ha generado mayor debate y enfoques en su estudio. La controversia se ha visto incrementada por la similitud en la definición entre el compromiso actitudinal y el término “implicación” (Cooper-Hakin et al., 2005; Gracia et al., 2001) pues en la definición de Mowday et al., (1979) mencionan como referentes del compromiso la implicación y la identificación que son los elementos que Kanungo (1982) incluye en su definición de implicación, ya sea con un trabajo en particular o con el trabajo en general: “una creencia o estado cognitivo de identificación psicológica”. Además la implicación o compromiso actitudinal se refiere a un estado cognitivo lo cuál indica que esta identificación e implicación se lleva a cabo bajo un proceso de discriminación del individuo que decide intencionalmente orientarse hacia la organización como un fin en sí mismo. También la implicación ha sido considerada como una dimensión del compromiso organizacional (De Cottis y Summers, 1987; Morrow 1983; O’ Reilly et al., 1986).

Desde la perspectiva de atribución se define al compromiso como una obligación que el individuo adquiere como resultado de realizar ciertos actos que son voluntarios, explícitos e irrevocables (Reichers, 1985). Dentro de esta categoría entraría la dimensión *normativa* ya que se expresa un sentimiento de obligación moral de continuar en la organización a la que se pertenece (Wiener, 1982).

Porter y Steers (1973) y Penley y Gould (1988) incluyeron el sentimiento de

lealtad hacia la organización dentro del compromiso actitudinal. En el compromiso actitudinal de acuerdo al modelo de Meyer et al., (1993), se considera otro elemento del compromiso basado en el sistema de valores del trabajador (Becker, 1960), el cual, al igual que el compromiso afectivo es de naturaleza emocional y está inmerso en un fuerte sentido de obligación de una persona con cierto curso de acción (Allen et al., 1990; Wiener 1982). Este tipo de compromiso se conoce como compromiso normativo donde el empleado asume que tiene una obligación a ser leal, lo que marca un sentimiento de obligación moral por parte del trabajador para continuar en la organización. El compromiso normativo implica que el empleado buscará cumplir con su organización no sólo porque está contratado, sino porque cree que esto es lo correcto. El empleado con alto compromiso normativo se enfocará a cumplir con las metas de la organización, pero también cree tener cierta responsabilidad hacia los demás, que lo lleva a cubrir los requerimientos que se le marcan para evitar la desaprobación social. En el compromiso normativo hay una *obligación* a ser leal, a diferencia del componente afectivo que expresa un *deseo* de serlo.

Así, se considera que las dimensiones más relevantes del compromiso son: la afectiva, la normativa y de continuidad (Allen et al., 1990; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, y Jackson 1989; Meyer et al., 1993; Jaros, Jermier, Koehler y Sincich, 1993; Huselid y Day, 1991). Basado en lo expuesto anteriormente se podría pensar que los aspectos conceptuales y metodológicos están resueltos pero, trabajos posteriores (Gracia et al., 2001) retoman la conceptualización del compromiso organizacional, y otros revisan las dimensiones de este constructo (Cooper-Hakin

et al., 2005) encontrando que aún se mantienen vigentes algunos desacuerdos.

A la vista de las distintas propuestas teóricas, se puede notar que el compromiso es un constructo multidimensional, pero que aún quedan algunos espacios de conocimiento acerca de este constructo que no han sido convenientemente explicados. En primer lugar, se afirma que el compromiso actitudinal postulado por Mowday et al. (1979) es similar al compromiso afectivo de Meyer et al. (1991), lo que indica que existen ciertas diferencias que llevan a tener dos tipos diferentes de compromisos actitudinales que hacen que en los instrumentos de medición no se les tome como iguales. Por otra parte, el compromiso actitudinal definido por Mowday et al. (1979) menciona un aspecto de lealtad que expresa el deseo personal de permanecer y seguir integrado a la empresa, pero este deseo puede partir de la percepción de la falta de alternativas aspecto que vincularía el compromiso actitudinal con el componente de continuidad del modelo de compromiso organizacional de Meyer et al. (1991), pero que también estaría muy vinculado con el componente normativo que igualmente considera aspectos de lealtad. Finalmente Mowday et al. (1979) indica que el compromiso actitudinal tiene una identificación e implicación, que concuerda con lo mencionado por Morrow, (1983) que indica que se debe integrar la implicación como una dimensión del compromiso organizacional pues muestra la satisfacción que experimenta el empleado con la pertenencia a la organización y que va de acuerdo a lo mencionado por De Crotts et al. (1987) que señalan que el compromiso está compuesto por dos dimensiones: la internalización y la implicación con las metas y los valores organizacionales.

Por tanto en la presente investigación se adopta una perspectiva integradora y se propone delimitar la composición factorial del constructo del compromiso organizacional, para lo cual nos centraremos en las dos medidas mas populares del CO el cuestionario desarrollado por Mowday et al. (1979), denominado Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) y el Commitment Scale (CO) desarrollado por Meyer et al. (1984). Ambas escalas se han usado como guía para redactar ítems para valorar el compromiso con la organización. Por otro lado estas escalas de compromiso no se han correlacionado. El cuestionario de Compromiso Organizacional (OCQ), indica ser una medición similar a la escala de compromiso afectivo de Allen et al. (1990) y en el caso de las otras dos dimensiones (normativo y de continuidad) no se tienen otros instrumentos similares que permitan realizar comparaciones con las dimensiones de continuidad y normativo (Arciniega, 2001) pero suponemos que la medición de estos dos componentes tiene inmersos aspectos actitudinales. Esto puede dar lugar a interpretaciones poco exactas entre la concepción del compromiso y su forma de medición, pues no se tiene claro si los instrumentos utilizados son complementarios y miden dimensiones del mismo constructo o son aspectos diferentes.

MÉTODO

Sujetos

Se aplicaron 250 cuestionarios a empleados de dos organizaciones: una pública (53%) y una privada (47%). La organización pública brinda atención al usuario en el aeropuerto y se tomó la muestra del personal administrativo del

área de finanzas. La organización privada se dedica a la comercialización y venta de productos electrodomésticos al por menor. Se tomó personal del corporativo que se dedica a actividades administrativas. En ambas organizaciones se solicitó la participación voluntaria de los empleados por medio del área de recursos humanos. Se eliminaron 8 cuestionarios por estar incompletos en sus respuestas y 9 que no fueron devueltos. En total se consideraron 233 cuestionarios, 52% de hombres y 48% de mujeres, de diferentes puestos de trabajo (tabla 1).

Instrumentos

Se utilizó el cuestionario de compromiso organizacional (OCQ), Porte et al. (1974), que desarrollaron la primera versión que mide el deseo de permanecer en la organización, mantener altos niveles de esfuerzo y aceptación de metas y valores organizacionales. Los reactivos reflejan una combinación de actitudes que enfatizan la implicación moral del empleado con la organización. Cuando el empleado obtiene altas calificaciones en este cuestionario se puede deber a que la persona concuerda con las metas organizacionales, que intenta mantenerse como miembro de la organización por un buen tiempo y que tiene actitudes positivas con su empresa. Un bajo puntaje podría verse como un empleado no comprometido, pero también reflejar que evaluó negativamente algunos aspectos de su organización y que a pesar de ello lleva a cabo actos comprometidos y desarrolla bien su trabajo. Mowday et al., y Mowday Porter y Steers (1979, 1982) elaboraron la versión corta de 9 reactivos puntuados en una escala tipo Likert que va de totalmente en desacuerdo (1) a totalmente de acuerdo (5). Se tiene

una consistencia interna (alpha) del instrumento de 0.87 (Bayona et al., 2000).

También se aplicó el cuestionario desarrollado por Meyer et al. (1993) definen el constructo como “un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, que puede reflejar un deseo, una necesidad y/o una obligación a mantenerse como miembro de una organización” (p. 346) es una versión adaptada por Arias (1998) de 18 reactivos que fue elaborado específicamente para evaluar el modelo de tres componentes del compromiso organizacional y tiene tres escalas: Compromiso Afectivo (ACS) considera las características de sentimientos positivos o identificación con un implicación en una organización; Compromiso de Continuidad (CCS) que enfoca los costos o inversiones que los empleados realizan en la organización. La tercera escala, Compromiso Normativo (NCS) consiste en un fuerte sentimiento de obligación por parte del empleado por permanecer en la organización. Meyer et al. (1991) construyeron este instrumento para probar su modelo que ha sido enriquecido por otras investigaciones y es por tanto el modelo mejor soportado (Arciniega, 2001). Tiene una validez adecuada ya que varios estudios aportan evidencia de la validez discriminante de la estructura factorial de su escala (Meyer et al., 1993; Jaros et al., 1993). Aunque se ha reportado que existe una alta correlación entre el compromiso normativo y el compromiso afectivo (Ko et al., 1997), lo que indicaría que son parte de la misma dimensión de compromiso afectivo actitudinal (Brown, 1996). Cada escala se conforma por 6 reactivos tipo Likert que van de totalmente en desacuerdo (1) a totalmente de acuerdo (5). Los índices de consistencia (alpha de Cronbach) obtenidos para esta versión en lengua hispana de los ítems fue:

Tabla 1
Características de los empleados

	PUBLICA n=120	PRIVADA n=113
SEXO		
Masculino	63 (52.5%)	59 (52.2%)
Femenino	57 (47.5%)	54 (47.8%)
PUESTO		
Director	0 (0.0%)	2 (1.8%)
Gerente	0 (0.0%)	5 (4.4%)
Jefe	10 (8.3%)	8 (7.0%)
Secretaria	9 (7.5%)	6 (5.4%)
Administrativos	96 (80.0%)	87 (77.0%)
Ayudante general	5 (4.2%)	5 (4.4%)
ANTIGÜEDAD		
menos 1 año	27 (22.5%)	21 (18.6%)
1.1 A 3 años	38 (31.7%)	52 (46.0%)
3.1 A 5 años	33 (27.5%)	28 (24.8%)
5.1 A 10 años	12 (10.0%)	5 (4.4%)
Más 10 años	10 (8.3%)	7 (6.2%)

0.81 para la escala de compromiso afectivo, 0.48 para la escala de compromiso de continuidad y 0.82 para la escala de compromiso normativo (Arias, 1998).

Es importante mencionar que esta escala ha ido evolucionando conforme los

autores han investigado y probado su modelo acerca de este constructo. La primera versión de 24 reactivos contempla tres subescalas: normativa, afectiva y de continuidad. En la revisión Meyer et al. (1993) la escala cambia a 18 reactivos. La siguiente modificación aparece en Meyer,

et al (1997) donde se mantienen sin alteraciones las escalas de compromiso afectivo y normativo, pero se subdivide la escala de compromiso de continuidad en dos subescalas: percepción de alternativas con tres reactivos y sacrificio personal con otros tres. Se indica una alta correlación entre las escalas de compromiso afectivo y normativo cuando se aplica la versión de 8 reactivos que según Meyer, Stanley, Hercovitch y Topolnytsky (2002) se puede deber a que la escala normativa hace énfasis en valores sociales. En contraste, la versión de 6 reactivos focaliza más directamente el sentido de obligación a la organización, siendo en este caso menor la correlación entre la escala afectiva y la normativa.

Procedimiento

Los instrumentos se aplicaron de forma colectiva a los empleados y en algunos casos autoadministrada, dependiendo de las cargas de trabajo de las áreas. La participación fue voluntaria y en todos los casos se proporcionó una hoja de consentimiento informado.

RESULTADOS

En el análisis de los resultados se utilizó el paquete estadístico SPSS para Windows, versión 13.0. La calidad de la medida de la escala se realizó valorando su consistencia interna y validez de constructo. El análisis comprendió los siguientes pasos; primero un análisis de frecuencias de los reactivos, para conocer el grado de discriminación individual de los reactivos, se usó un análisis de grupos contrastados, para ello se obtuvieron los valores mínimos (primero de los cuartiles) y máximos

(cuarto de los cuartiles) de la escala y se compararon mediante una prueba t y se conoció el grado de discriminación de cada reactivo. Para la validez de constructo se aplicó un análisis factorial de componentes principales y rotación varimax, tomando aquellos reactivos con un valor propio superior a 1 y que en la prueba t demostraron ser significativos y obtuvieron pesos factoriales iguales a o mayores que 0.40. Posteriormente se realizó una prueba de consistencia interna (alfa de Cronbach) por factor.

En la tabla 2 se puede observar que el análisis factorial para el cuestionario de compromiso organizacional (OCQ) arroja dos factores que explican el 58.50% de varianza. Se evidencia que esta escala mide dos facetas del compromiso, aunque en la mayoría de los estudios se ha tratado como unidimensional (Boshoff y Mels 1995; Michaels y Dixon 1994; Siguaw y Honeycutt 1995). Con estos resultados se apoyarían la estructura multidimensional obtenida en otras investigaciones (Angle y Perry 1983; Commeiras y Fournier 2001).

En cuanto al cuestionario de compromiso organizacional (Meyer et al. 1993), el análisis factorial (tabla 3) arroja cinco factores que explican el 60.58% de varianza, mezclando los reactivos de los tres componentes (afectivo, normativo y de continuidad). Evidenciando que se trata de un constructo multidimensional, esto indicaría que las dimensiones del Compromiso Organizacional pueden variar considerando las diferencias culturales de cada país (Allen, 2003, Meyer et al., 2002).

Posteriormente y con la finalidad de conocer el comportamiento de ambas escalas juntas, se realizó un análisis factorial con los dos cuestionarios. Los resulta-

Tabla 2
Análisis Factorial de la Escala de Compromiso Organizacional de Mowday (OCQ)

		Factor	
		1	2
Estoy con buena voluntad para poner un gran esfuerzo más allá de lo normalmente esperado para que la compañía sea exitosa (OCQ1). Estoy orgulloso de decirle a otros que soy parte de esta compañía (OCQ2). A mi realmente me importa el destino de esta empresa (OCQ3). Yo encuentro que mis valores y los valores de mi empresa son muy similares (OCQ4). Yo le hablo de la empresa a mis amigos, como una gran organización para la cual trabajar (OCQ5). Yo aceptaría casi cualquier tipo de asignación de labores para poder seguir trabajando con esta compañía (OCQ6). Para mí esta es la mejor de todas las posibles compañías para la cual trabajar (OCQ7). Estoy extremadamente feliz de que yo escogí esta compañía para trabajar sobre otras que estaba considerando cuando ingrese (OCQ8). La compañía verdaderamente inspira lo mejor en mí en relación a la ejecución del trabajo (OCQ9).		.816	-.010
		.772	.262
		.670	.273
		.614	.216
		.568	.519
		-.004	.857
		.216	.840
		.482	.670
		.264	.394
Alpha total	0.84	0.79	0.74
%de varianza explicada	58.50	44.98	13.52

dos se presentan en la tabla 4. Se observa la existencia de 4 factores que explicaron el 58.9%, de la varianza. Los 16 reactivos resultantes mostraron poseer una adecuada consistencia interna $\alpha=0.87$, el puntaje

promedio de los encuestados fue de 57.3 con un rango de 23 a 80 puntos. Los factores se clasificaron como: Identificación-Implicación, Compromiso afectivo, Compromiso de Continuidad (*escasez de alter-*

Tabla 3
Análisis Factorial de la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen

	1	2	Factor 3	4	5
No me siento ligado emocionalmente a mi organización (CA1).	.913	-.112	-.033	-.006	4.893E-02
No me siento integrado plenamente en mi organización (CA2).	.913	-.076	-.067	-.042	.108
Siento como si tuviera muy pocas opciones de trabajo (CC1).	.559	.312	6.912E-02	-.091	3.712E-02
Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora (CN1).	7.918E-02	.787	7.893E-02	.177	7.614E-02
No abandonaría a mi organización en estos momentos, porque tengo un sentimiento ... (CN2).	1.551E-04	.775	1.573E-02	7.899E-03	-.133
Realmente siento como si los problemas de la organización... (CA3)	-.047	.539	1.779E-02	.474	-.196
Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en la organización, podría haber considerado... (CC2).	-.070	.523	.376	-.128	.157
Estoy en deuda con la organización... (CN3).	.301	.311	.307	.284	.118
Sería muy duro para mí dejar esta organización, inclusive si lo quisiera (CC3).	.140	-.041	.729	9.776E-02	-.353
Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir... (CC4)	.125	2.778E-02	.695	.264	.122
Hoy, permanecer en esta organización, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo (CC5).	-.121	.196	.686	2.784E-03	-.087
Esta organización significa personalmente mucho para mí (CA4).	-.166	.136	.549	.445	-.057
Esta organización merece mi lealtad... (CN4).	-.103	4.121E-02	.178	.749	-.202
Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en esta organización... (CA5).	7.068E-02	.221	.360	.672	-.051
Una de las pocas consecuencias negativas de... (CC6).	.372	.222	.143	-.495	7.817E-02
Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar mi organización (CN5).	.243	.429	.185	.441	-.116
No siento obligación alguna de permanecer... (CN6).	9.715E-02	-2.693E-02	-.105	-8.939E-02	.861
No experimento un fuerte sentimiento hacia mi organización... (CA6).	9.927E-02	-3.047E-02	-3.600E-02	-.186	.835
Alpha total	0.72	0.68	0.70	0.47	0.75
% de varianza explicada	60.58	22.75	14.93	7.62	6.24

Compromiso Afectivo (CA)

Compromiso Continuidad (CC)

Compromiso Normativo (CN)

nativas percibidas) y Compromiso Normativo.

El primero, Identificación-Implicación, se define como la aceptación de los valores organizacionales, por la identificación del empleado con su organización y una implicación que lo lleva a tener interés por

el bienestar de la misma. Este involucramiento evidencia la unión psicológica que establece el empleado con su organización, compartiendo valores y haciendo resaltar que es miembro de la empresa y le interesa su bienestar. Esta dimensión se integró con cinco reactivos del OCQ y un reactivo de compromiso afectivo.

Tabla 4
Análisis Factorial de Componentes Principales con Rotación Varimax
del Compromiso Organizacional

Reactivos	Componentes Principales			
	Identificación- Implicación	Compromiso afectivo	Compromiso de Continuidad (EAP)	Compromiso Normativo
Estoy con buena voluntad para poner un gran esfuerzo... (OCQ1).	.774	.003	.157	.001
Estoy orgulloso de decirle a otros que soy parte de esta compañía (OCQ2).	.732	.251	.254	-.003
Esta organización significa personalmente mucho para mí (CA4).	.709	.262	.297	.009
A mí realmente me importa el destino de esta empresa (OCQ3)	.671	.007	.219	.183
Yo encuentro que mis valores y los valores de mi empresa son muy similares (OCQ4)	.670	.167	-.109	.158
Yo le hablo de la empresa a mis amigos, como una gran organización... (OCQ5).	.585	.453	.271	-.114
Yo aceptaría casi cualquier tipo de asignación de labores para poder seguir... (OCQ6).	.007	.789	.219	.161
Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar mi organización (CN5).	.005	.773	.009	.193
Para mí esta es la mejor de todas las posibles compañías para la cual trabajar (OCQ).	.313	.703	.158	.203
Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en esta organización... (CA5).	.388	.678	.195	.004
Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir... (CC4)	.141	.198	.727	.009
Sería muy duro para mí dejar esta organización, inclusive si lo quisiera (CC3).	.178	.254	.708	-.009
Hoy, permanecer en esta organización, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo (CC5).	.260	.010	.596	.199
Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora (CN1).	.006	.313	.004	.764
No abandonaría a mi organización en estos momentos, porque tengo un sentimiento... (CN2).	.009	.248	-.010	.734
Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en la organización, podría haber considerado... (CC2).	.008	.010	.375	.665
Alpha total	0.87	0.84	0.64	0.63
% de varianza explicada	58.9	33.3	10.9	6.9

Escasez de Alternativas Percibidas (EAP), Compromiso Organizacional (OCQ), Compromiso Afectivo (CA), Compromiso Continuidad (CC), Compromiso Normativo (CN)

El segundo, Compromiso afectivo, resulta del atractivo y de la satisfacción que tiene el trabajador al pertenecer a la organización y que lo expresa por medio de sentimientos positivos como agrado y felicidad. Se integró por dos reactivos del OCQ y un reactivo de compromiso afectivo y un reactivo normativo.

El tercer factor, Compromiso de Continuidad, se conformó por tres reactivos de continuidad referente a los beneficios que brinda la organización al empleado y que abandonarlos le significaría una pérdida, aspecto que le lleva a permanecer en su organización.

El último factor, Compromiso Normativo, expresa el deber moral del empleado por no abandonar su organización y a su grupo de trabajo y se integró con tres reactivos, dos de compromiso normativo y uno de compromiso de continuidad.

DISCUSIÓN

En este estudio se trató el Compromiso Organizacional como un constructo multidimensional, el cual quedó integrado por cuatro componentes que se denominaron: identificación-implicación, compromiso afectivo, compromiso de continuidad (*escasez de alternativas percibidas*) y compromiso normativo.

Los análisis efectuados permiten hacer algunas aseveraciones sobre el compromiso organizacional en esta muestra de trabajadores. El compromiso actitudinal y el compromiso conductual evidencian que son dos aspectos que están muy vinculados pero que se mantienen como dimensiones separadas, indicando que el trabajador comprometido es aquél que muestra una actitud y un comportamiento que lo ligan con su organización.

Los resultados indican también que el compromiso actitudinal es multidimensional y que esta integrado por: identificación-implicación, compromiso afectivo y normativo.

El componente identificación-implicación, se explica en parte como un compromiso actitudinal que es el grado de implicación que una persona tiene con su organización (Porter et al, 1974). Este componente referido en el estudio también concuerda con Morrow (1983) que incluye como facetas o focos del compro-

miso a la implicación en el puesto y el compromiso con la organización (Cooper-Hakin et al. 2005). Por su parte Gracia et al. (2001) indican que la implicación con el trabajo es el mismo concepto que el compromiso organizacional de acuerdo a la definición de implicación aportada por Kanungo (1982) y que marca que la implicación es el aspecto cognitivo pero no afectivo de la actitud. Lo que evidencia que el empleado transforma, reestructura y ajusta los eventos y experiencias que ocurren en su organización a través de sus percepciones para llegar a identificarse e implicarse no solamente con las metas de la organización sino con la actividad laboral que realiza (Mathieu et al., 1990) y esto a su vez le lleva a querer permanecer en la empresa.

El segundo componente es el compromiso afectivo que indica la liga que el empleado muestra por su organización al percibir la satisfacción de sus necesidades principalmente las psicológicas y el cumplimiento de sus expectativas y por tanto desean permanecer en la organización (Mathieu et al, 1990). El trabajador comprometido por ello está interesado en el bienestar de su organización, y tiene un sentimiento de orgullo y pertenencia Mowday et al. (1982). En cuanto al compromiso de continuidad, existe evidencia de que lo integran dos subescalas: escasez de alternativas percibidas y alto sacrificio personal (Ko et al. 1997; McGee et al., 1987). En esta muestra de trabajadores aparece únicamente la subdimensión de escasez de alternativas percibidas, como una condición del entorno, que de acuerdo al modelo de Meyer et al. (1997) es explicado por la falta de oportunidades laborales (desempleo), ya que los empleados están limitados en sus posibilidades de conseguir una nueva colocación y dejar su

actual trabajo les significa una pérdida importante en sus ingresos, por ello el compromiso de continuidad se incrementa y decrementa el valor del costo e inversiones que el empleado realiza. Lo anterior se debe, en parte, a la situación económica del país donde existen limitadas opciones de cambio y las personas tratan de conservar su empleo. Por tanto el trabajador reconoce que las alternativas de empleo son limitadas y se centra en las pérdidas que le ocasionaría dejar su empleo por ello se incrementan su compromiso (Allen et al., 1990, Whitener y Walz, 1993).

Por otra parte, los reactivos de la escala normativa fueron representativos de la obligación que siente el trabajador con respecto a su organización, y se puede explicar como la parte de responsabilidad del empleado (Varona, 1993), pero que también le implica un reconocimiento de lo que él ha aportado.

Un aspecto no considerado en este estudio que pudo haber influido en los resultados es la deseabilidad social, que es común su intervención cuando se miden valores personales (Braithwaite y Law, 1985) y que se manifiesta en que los empleados aportan respuestas socialmente adecuadas para no quedar mal en su empresa.

Otra limitación importante, es el hecho de que no exista una medida que abarque el concepto de compromiso organizacional, lo que se han tratado de solucionar de diferentes formas, pues según el enfoque del investigador se utiliza uno de los dos instrumentos (Arciniega y González, 2006; Harrison y Hubbard, 1998; Reichers, 1986), en otros casos se utilizan ambos cuestionarios (Hackett et al. 1994), o bien se aplica la escala de compromiso de continuidad de Meyer et al. (1991) con

el OCQ; en otros casos se usan dos escalas (de continuidad y afectivo), con el OCQ (Vanderberg y Self, 1993), también se aplica la escala de compromiso afectivo con el OCQ (Rhoades, Eisenberger y Armeli, 2001) o dos de las escalas del modelo de tres componentes (Chiu, 2002). Estos instrumentos también se han usado como base para realizar comparaciones o para validar nuevos instrumentos como en el caso de Shore, Tetrick, Shore, y Barksdale (2000).

Considerando los aspectos anteriormente mencionados, se hace necesario seguir probando ambos instrumentos de Compromiso Organizacional con otras poblaciones de trabajadores y elaborar un banco de reactivos que aporte el mismo sentido en las frases de los reactivos principalmente en las escalas de compromiso normativo y de continuidad para llegar a generalizar la conceptualización de este constructo (Allen, 2003).

Por otra parte es importante el estudio del compromiso organizacional relacionando otras variables que posiblemente sean un antecedente como la responsabilidad personal pues esto llevaría a esclarecer si el compromiso normativo parte de variables internas del individuo a través de un proceso de socialización que le lleva a mantener una conducta responsable y comprometida en el trabajo o si el compromiso normativo se forma por una reciprocidad empleado – empresa que lleva a lealtad del empleado. Además se hace necesario investigaciones cualitativas que permitan conocer como los trabajadores conceptualizan y mantienen su compromiso, pues hay pocos estudios que retomen este punto de vista (Varona, 1993) lo que también ayudaría a explicar los cambios en los niveles de compromiso (Morrow, 1983).

Para finalizar, resulta conveniente seguir utilizando conjuntamente los instrumentos aplicados en este estudio para medir compromiso organizacional, pues parecen integrar las dimensiones que conforman el constructo de forma global. Así mismo incluir en otros estudios los instrumentos de Meyer et al. (1991) y Mowday et al. (1982) con algunos reactivos del instrumento de Kanungo (1982) que hace referencia a la importancia del trabajo en la vida de las personas o incluir reactivos como: “el trabajo es tan importante para mí que no me importa permanecer mucho tiempo en mi trabajo”, “quiero a mi empresa”, “hago bien mi trabajo”, “cumpló a tiempo con mi trabajo”, así mismo incluir nuevos reactivos del componente de compromiso de continuidad que enfoquen más la falta de alternativas como: “aunque el sueldo no es muy alto tengo un trabajo estable”, “no pienso en cambiar de empresa pues hay pocas posibilidades de conseguir otro puesto vacante”.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63, 1-18.

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

Alutto, J.A., Hrebiniak, L.G. y Alonso R.C. (1973). On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces*, 51, 448-454.

Angle, H.L. y Perry, J.L. (1983). Organizational commitment. *Work and Occupations*, 10, 123-146.

Arciniega, L.M. (2001). *Development and validation of an heuristic model of work values*. Unpublished Doctoral Dissertation. Universidad de Salamanca. Salamanca, Spain.

Arciniega, L. y González, L. (2006). What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment? *Revista de Psicología Social*, 21(1), 35-50.

Arias, G.F. (1998). *Los cuestionarios de compromiso personal y clima organizacional*. Ponencia presentada en el IV Foro Nacional de Investigación en las Disciplinas Financieras-Administrativas, Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Bayona, S.C., Goñi L.S., y Madorrán, G.C. (2000). Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 9(1), 139-149.

Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 350-360.

Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth D. M. y Gilbert N. C. (1996). Forms and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39, 464-482.

Becker, T.E. (1992). Foci and bases of commitment; are the distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.

Bishop, W.J. y Scott, K.D. (2000). An examination of Organizational and Team

- Commitment in a Self-Directed Team Environment. *Journal of Applied Psychology*, 85, 439-450.
- Black, J.S., Mendenhall, M. y Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment an integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16, 291-317.
- Blau, P.M. y Scott, W.R. (1962). *Formal organization: A comparative approach*. San Francisco, Calif: Chandler.
- Boshoff, C. y Mels, G. (1995). A causal model to evaluate the relationships among supervision, role stress, organizational commitment and internal service quality. *European Journal of Marketing*, 29 (2), 23-43.
- Braithwaite, V.A. y Law, H.G. (1985). Structure of human values: Testing the adequacy of the Rokeach value survey. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1), 250-263.
- Brown, R.B. (1996). Organizational Commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 230-251.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization managers in workers organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Cadwell, D.F., Chatman, J.A. y O'Reilly C.A. (1990). Building organizational commitment: A multifactor study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-261.
- Chiu, W.C. (2002). Do types of economic ownership matter in getting employees to commit? An exploratory study in the People's Republic of China. *The International Journal of Human Resources Management*, 13, 865-882.
- Commeiras, N. y Fournier, C. (2001). Critical Evaluation of Porter et al.'s Organizational Commitment Questionnaire: Implications for Researchers. *Journal of Personal Selling y Sales Management*, 21, 239-245.
- Cooper-Hakin, A. y Viswesvaran, Ch. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*. 131(2), 241-259.
- DeCottis, T.A., y Summers, T.P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40, 445-470.
- Dubin, R., Champoux, J.E. y Porter, L.W. (1975). Central life interest and organizational commitment of blue collar and clerical workers. *Administrative Science Quarterly*, 20, 411-421.
- Farrell, D. y Rusbult C.E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment and turnover. The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational Behavior and Human performance*, 27, 78-95.
- Frutos, B., Ruiz M.A. y San Martín. R. (1998) Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. *Psicológica*, 19, 345-366.
- Gracia, A.F., Pinazo D.C. y Carrero

- V.P. (2001). Implicación, compromiso y centralidad con el trabajo: ¿es o no el mismo concepto? *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 17(1), 109-121.
- Grusky, D. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10, 488- 503.
- Hackett, R.D. Bycio P. y Hausdorf, P.A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen (1991), Three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, (79)1, 15-23.
- Harrison, J.K. y Hubbard, R. (1998). Antecedents to organizational commitment among mexican employees of a U.S. firm in México. *The journal of social psychology*, 138 (5), 609-623.
- Hrebiniak, L.G. y Alutto, J.A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 55-573.
- Huselid, M. y Day, N. (1991). Organizational Commitment, job involvement and turnover. A substantive and methodological analysis. *Journal of Applied Psychology*, 76, 380-391.
- Jaros, S.J., Jermier, J.M., Koehler J.W. y Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equations models. *Academy of Management Journal*, 36, 951-995.
- Kanungo, R.N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349.
- Keller, R.T. (1997). Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: a study of scientists and engineers. *Journal of Applied Psychology*, 82, 539-545.
- Ko, J.W. Price, J.L. y Mueller, Ch.W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961-973.
- Mathieu, J.E. y Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McGee, G.W. y Ford, R.C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-641.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. y Gellatly I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.
- Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1984). Testing the "side-best theory" of organization commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1997). Commitment in the workplace: Theory,

research and application. Thousand Oaks: C. A: Sage.

Meyer, J.P., Allen, N.J. y Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.

Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D. y Jackson, D.N. (1989). Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.

Meyer, J.P., Stanley D.J., Hercovith L. y Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

Michaels y Dixon (1994). Sellers and buyers on the Boundary: Potential moderators of role stress-job outcome relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 62-73.

Morrow, P.C. (1983). Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.

Mowday, R.T., Porter, L.W. y Steers, R.M. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. *California Academic Press*.

Mowday, R.T., Steers, R.M. y Porter, L.W. (1979). The measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

O' Reilly, C.A. y Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.

Penley, L.E. y Gould, S. (1988). Etzioni's modelo f organizacional involvement: A perspectiva for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.

Porter L.W y Steers, R.M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 131-176.

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. y Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

Reichers, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10, 465-476.

Reichers, A.E. (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71, 508-514.

Rhoades, L., Eisenberg, R. y Armeli S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.

Rucci, A.J., Kirn, S.P. y Quinn, R.T. (1998). The employee-customer-profit chain at Sears. *Harvard Business Review*, 81, 83-97.

Shore, L.M., Tetrick, L.E., Shore, T.H. y Barksdale, K. (2000). Construct validity of measures of Becker's side bet theory. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 428-444.

Siguaw, J.A. y Honeycutt, E.D. (1995). An examination of gender differences in selling behaviors and job attitudes, *Industrial Marketing Management* 24 (1), 45-52.

Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.

Vandenberg, R.J. y Self, R.M. (1993). Assessing newcomer's changing commit-

ments to the organization during the first 6 months of work. *Journal of Applied Psychology*, 78, 557-568.

Varona, M.F. (1993). Conceptualización y Supervisión de la Comunicación y el Compromiso Organizacional. *Diálogos de la Comunicación*, 35, 68-77

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

Withener E. y Walz P.M. (1993). Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 265-281.