

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE ECUADOR**

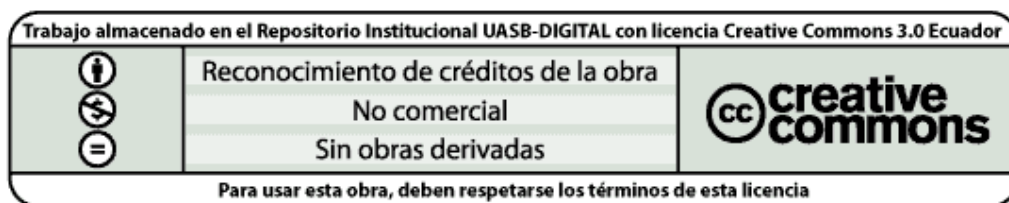
COMITÉ DE INVESTIGACIONES

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN

**Compromiso Organizacional:
Construyendo un *mainstream* para el análisis organizacional**

Mariana Lima Bandeira

**Quito – Ecuador
2016**



Resumen

El objetivo principal y general de la investigación propuesta consistió en explorar, en la literatura académica relevante, los orígenes y los avances en el referencial teórico el compromiso que los trabajadores poseen con las organizaciones. Este estudio se caracteriza por ser esencialmente descriptivo, en el que se recoge la trayectoria de autores clásicos y contemporáneos para re-construir un marco de análisis sobre la influencia del compromiso organizacional en los aspectos de gestión y, consecuentemente, establecer un mapa conceptual más completo y actualizado sobre la temática propuesta, sistematizando conceptos y vertientes teóricas, dimensiones y variables de estudio.

Palabras clave

Compromiso organizacional. Subjetividad. Modelo Meyer-Allen.

Datos del Autor

Mariana Lima Bandeira, Ph.D., Profesora Agregado 2 del Área de Gestión de la Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador; Economista, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Río de Janeiro; Mestre *strictu sensu* em Administração com concentração em Gestão de Recursos Humanos, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte; Doutora em Administração, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas, Río de Janeiro

Título

Compromiso Organizacional: Construyendo un *mainstream* para el análisis organizacional.

Contenido

Introducción.....	4
Objetivos: general y específicos	5
Diseño metodológico de la investigación.....	6
Sobre el Compromiso Organizacional.....	7
Enfoques Tradicionales del Compromiso Organizacional	12
Mediciones e instrumentalidades del compromiso organizacional	17
Avances en el conocimiento sobre compromiso organizacional: análisis del locus (¿o el foco?) del constructo	22
Los vínculos individuo-organización y el contrato psicológico	25
El compromiso organizacional y cruces con la construcción de la subjetividad.....	27
Dimensión Socio-Política del Compromiso Organizacional	29
Reflexiones finales	32
BIBLIOGRAFÍA	35

Introducción

El actual contexto organizacional ecuatoriano presenta una tendencia hacia la inestabilidad en los vínculos laborales, en función de la dinámica económica-social agravada por la crisis económica y política, de los nuevos marcos legales vigentes no institucionalizados y ambiguos, y de una estructura de estado que favorece la movilidad interna de funcionarios públicos, entre otros elementos que tornan el contexto complejo e inestable.

Adicionalmente, el escenario internacional ejerce una presión significativa en las economías locales, exigiendo mayores niveles de consumo, aumento de producción para las masas, incremento de resultados económicos y otras exigencias similares, en aras de fortalecer el sistema capitalista. Este panorama inevitablemente desencadena una serie de desequilibrios en la dimensión económica y social del desarrollo, lo que puede afectar de forma negativa los avances en estos campos; es fuerte la expectativa de un incremento en los niveles de desempleo y sus consecuencias inevitables en los demás indicadores sociales.

A nivel mundial, la dimensión del trabajo va cambiando su valor, siendo visto como parte de la rutina y con un claro estilo burocratizado, lo que se refleja directamente en el significado atribuido al trabajo en sí mismo. Se observa lo que Levy-Leboyer (1994) denomina ‘crisis de las motivaciones’, en el que el valor del trabajo se ha limitado al aspecto material y financiero. Estudios actualizados (Kubo y Gouveia 2012; Bendassolli y Godim 2014) refuerzan que el trabajo sigue siendo central en la vida de las personas, aunque las condiciones y el contexto enfatizan cada vez más su instrumentalidad y funcionalidad.

Considerando estos elementos, se torna complejo el desafío de optimizar los recursos, principalmente públicos y, consecuentemente, alcanzar la competitividad, la eficiencia, la eficacia y la efectividad organizacional, acompañados del desarrollo en un *lato sensu* (individual, colectivo, organizacional, cultural, social y, también, económico).

El compromiso organizacional establece –o al menos plantea– construir un equilibrio entre estas dimensiones. El individuo, al comprometerse con algo, se torna partícipe y co-autor, evidenciando su involucramiento con el logro de los objetivos. En este sentido, esta investigación propuso aportar al desarrollo de las organizaciones de la región, una vez que el compromiso organizacional ejerce fuerte influencia en la productividad organizacional y en el desarrollo, sea en el ámbito público o privado. El débil compromiso organizacional se refleja en el desperdicio de recursos, en rotaciones de personal e impacta directamente a indicadores de desarrollo del país, entre otros efectos de ámbito cultural y social.

Inicialmente, en esta investigación estaba planificado articular el compromiso con el clima laboral. Sin embargo, por la cantidad de trabajos revisados sobre el compromiso organizacional, se resolvió acotar la investigación y reducir el componente de clima laboral a una de las muchas variables influyentes y estudiadas. En la literatura no se encontró un aporte significativo en relación con factores de contexto en sí, más bien el énfasis está en intentar explicar el compromiso por la vertiente cultural, actitudinal y psicosocial. De hecho, muchas investigaciones apuntan que la perspectiva psicosocial del compromiso organizacional es una de las menos comprendidas y que requiere más estudios empíricos.

De la misma manera, no fue posible completar la información con elementos del contexto local, cuya intención inicial era la revisión de la legislación laboral pertinente del sector privado y público, en aras de identificar algunos elementos jurídicos pertinentes al estudio. Esta limitación se convierte en una sugerencia para dar continuidad a la investigación en el nivel aplicado, especialmente en el momento actual, con el reciente debate sobre los nuevos cambios en la legislación laboral

Metodológicamente, este estudio se caracteriza como descriptivo y fue desarrollado a través de una investigación bibliográfica, que recoge la trayectoria de autores clásicos y contemporáneos para re-construir un marco de análisis sobre el compromiso organizacional. La pregunta de identificación que rigió esta propuesta evidencia la siguiente inquietud: ¿Cómo se configura el compromiso organizacional en la literatura académica?

Por lo expuesto, finalmente se pretendió robustecer las investigaciones del Área de Gestión, desde un enfoque académico, científico y con rigor metodológico, fomentando la reflexión a partir de la gestión humana de las organizaciones.

El presente informe se estructura de la siguiente manera: luego de la introducción, se presentan los objetivos, el diseño metodológico y el desarrollo teórico. Como es un estudio basado en la bibliografía, el desarrollo teórico se compone de algunos acápites. Los tres primeros están dedicados a dar una visión general sobre cómo fue conceptualizado el tema, las principales corrientes teóricas y los instrumentos de medición. El capítulo siguiente cumple el rol del análisis de los datos bibliográficos recolectados, señalando los avances en el campo, a partir del enfoque dado al estudio del compromiso organizacional en la literatura. Esta parte se complementa con el desarrollo de algunos temas correlacionados, como la subjetividad y la perspectiva política. Finalmente, se presentan algunas conclusiones y reflexiones teórico-prácticas sobre el estudio del tema.

Objetivos: general y específicos

El objetivo principal y general de esta investigación bibliográfica consistió en explorar, en la literatura académica relevante, los orígenes y los avances teóricos sobre el

compromiso que los trabajadores poseen con las organizaciones. Para lo cual, la investigación cumplió con los objetivos específicos siguientes:

1. Construcción del marco teórico sobre el compromiso organizacional, identificando los principales conceptos, las principales corrientes teóricas clásicas y los estudios contemporáneos sobre el tema.
2. Identificación de las principales variables e indicadores sobre el compromiso y temas correlacionados.
3. Construcción de reflexiones sobre los avances en el conocimiento sobre el tema y sobre los hallazgos de esta investigación.

Diseño metodológico de la investigación

Este estudio se caracteriza como descriptivo y fue desarrollado a través de una investigación bibliográfica, como se ha mencionado, y recoge la trayectoria de autores clásicos y contemporáneos para re-construir un marco de análisis sobre el compromiso organizacional.

La articulación del compromiso con el clima laboral fue realizada de forma superficial, como una de las variables influyentes, sin darle protagonismo a ésta en especial, en función de la amplitud que la discusión pudiera asumir. Por lo tanto, se realizó un levantamiento del conjunto de las variables y definiciones asociadas al compromiso, estableciendo un mapa conceptual que visibiliza la relación entre constructos y se pretendió actualizar el marco teórico sobre el tema propuesto para estudio. Pese a que la investigación es un esfuerzo de análisis documental y bibliográfico, pretende ser una primera etapa de una investigación que profundiza el eje teórico, buscando identificar variables analíticas y de comprensión articuladas a la realidad ecuatoriana.

La revisión bibliográfica, rigurosa, crítica y profunda, es la condición *sine qua non* para el posterior trabajo de campo. Es de conocimiento que los vacíos teórico-metodológicos de las investigaciones en gestión generalmente conllevan la formulación de afirmaciones ideologizadas, de sentido común, o superficiales. Inevitablemente, las conclusiones de las investigaciones influyen en la toma de decisiones con estas mismas características y sesgos. En este sentido, se postula la necesidad de profundizar la discusión teórica antes de emprender una investigación empírica.

Sobre el Compromiso Organizacional

En este acápite se presentan las contribuciones teóricas iniciales que estimularon los primeros estudios sobre el compromiso organizacional, a partir del significado del trabajo y de la relación del individuo con la organización.

Los orígenes del vocablo «trabajo» viene del latín: *tripalium-ii*, que significa “instrumento de tortura compuesto por tres palos”. El sentido que el trabajo va asumiendo en la práctica está asociado al sufrimiento, al martirio, a la tortura similar al *tripaliu*. Como se observa, en función de su propia etimología, el trabajo presenta usualmente un sentido negativo (Dejours 1996), y se articula principalmente con los discursos de explotación y alienación enmarcados en el pensamiento de influencia marxista.

El trabajo, actualmente, se encuentra destituido de su valor intrínseco, está cada vez más fragmentado, tecnocrático y burocratizado, construyendo sentidos consistentes con esta situación. En consecuencia, existe una inevitable “crisis de las motivaciones” en lo que se refiere al concepto de trabajo. Levy-Leboyer (1994) propone que su valor se limita a aspectos materiales y financieros, resultando en una ‘des-legitimización’ del trabajo como actividad inherente a la condición humana (Arendt 1996).

La preocupación de rescatar el sentido del trabajo se justifica en la medida que una crisis de las motivaciones impacta directamente al compromiso organizacional. Un vínculo negativo del individuo con el trabajo o con la organización repercute negativamente en la gestión y en los resultados organizacionales. La actual configuración del panorama laboral señala que un alto nivel de rotación de personal podría asociarse con compromisos organizacionales débiles o inexistentes, toda vez que los grupos de trabajo son inestables e intercambiables.

Chris Argyris (1975) –autor clásico de la literatura de gestión– posee una concepción pesimista con respecto a la integración entre la organización y sus miembros; incluso niega su existencia, con lo que marca una corriente propia de pensamiento. Este autor hace hincapié sobre las diferencias entre los objetivos de cada actor organizacional y las ambigüedades de dichos objetivos, justificando su supuesto. Concluye que es posible reducir la laguna existente entre estos intereses, a partir de un estímulo enfocado en las relaciones interpersonales, con la distribución del trabajo, diversificando las actividades de cada puesto. Cada organización ofrece condiciones de trabajo distintas, con una cultura organizacional diferente que, según Argyris (1975), son elementos que deben ser considerados al momento de analizar el vínculo del empleado con las actividades que desarrolla y, principalmente, con su organización. Es decir, el vínculo del individuo con el trabajo no se refiere exclusivamente a uno que se establece con una organización de carácter formal.

Una reflexión teórica sobre el levantamiento bibliográfico realizado en la presente investigación es que este tipo de distinción está presente en diversos estudios, los que desagregan el compromiso entre la actividad que desarrolla en su trabajo y la profesión (educación formal en la que se desarrolla), con su titulación formal (educación formal que le entrega un valor agregado vinculado más al *status*), tanto como al trabajo, al empleo, con el puesto laboral que ocupa y con la organización, entre otros.

En la perspectiva de Llorente (2007, 2), por ejemplo, para el mejoramiento del compromiso de los trabajadores de una organización es necesario trabajar y modificar las relaciones que se establecen dentro de la organización. Esto solamente se consigue estudiando a fondo y de manera responsable la cultura de cada organización y los tipos de conflicto que en ésta ocurren.

Etzioni (1975) propone un modelo que busca apoyar la convergencia entre los intereses de los colaboradores y de los dirigentes, argumentando que la influencia de la autoridad en los trabajadores se fundamenta en el tipo de poder y de participación asociados a la misma. En su obra, analiza el control social que está presente en algunas organizaciones y propone un modelo que busca apoyar la convergencia entre los intereses de los miembros y los directivos. El modelo de Etzioni (1975) presenta dos ejes: un estructural y otro motivacional. El componente estructural se relaciona con la forma como el poder y las responsabilidades se distribuyen entre las distintas jerarquías. El componente motivacional se relaciona con el grado de involucramiento personal con los objetivos organizacionales. El autor sugiere que la estructura y los mecanismos de poder podrían generar un mayor o un menor grado de compromiso organizacional. Etzioni (1975) postula que las organizaciones necesitan una orientación positiva de sus participantes para promover situaciones colectivas favorables.

En relación con la dimensión social, se encontró en la literatura revisada que el soporte social es una variable importante en relación con el compromiso organizacional. Algunos estudios sugieren que el compromiso organizacional es más fuerte cuando el trabajador percibe un respaldo de sus jefes o compañeros de trabajo.

En la revisión teórica de su artículo, Baba y Jamal (1979) rescatan los avances teóricos y empíricos sobre el compromiso organizacional a los finales de los años 70 del siglo pasado, afirmando que pese el interés en la temática, había pocos estudios, en ese entonces, que efectivamente pudiesen dar algunas directrices significativas.

Entre ellos, las principales contribuciones fueron: la diferencia entre el compromiso ocupacional y el organizacional, establecida por Porter y Smith (1970); los precursores del compromiso, propuestos por Hrebiniak y Alutto (1972), y el concepto de Porter y Smith (1976) describe el compromiso organizacional como “la naturaleza de una relación entre individuo y organización en la que se muestra un fuerte deseo de ser miembro de una organización en particular, una dedicación significativa hacia la

organización y una creencia sólida en la aceptación de valores y objetivos de la organización”.

Baba y Jamal (1979), igualmente, rescatan los orígenes del interés en el tema, para quienes la primera corriente teórica sistematizada sería la teoría del intercambio de Homans (1958). Esta vertiente define y defiende el compromiso organizacional como resultado de una relación de intercambio entre el individuo y la organización. Sugiere, también, que cuando el intercambio se torna más favorable el compromiso organizacional aumenta, desde la perspectiva del individuo. Lo inverso también es considerado válido por George Homans.

La teoría de Becker (1960), que según Baba y Jamal sería un aporte a la teoría de George Homans (1958), introduce la noción del tiempo (y de otros insumos personales) y de la noción de “apuestas laterales” en la comprensión del paradigma del intercambio. De acuerdo con su principal argumento, el compromiso organizacional aparece como un fenómeno estructural que ocurre como resultado de transacciones entre el individuo y la organización, y como resultado de alteraciones en las apuestas laterales a lo largo del tiempo. Mientras el individuo invierte más tiempo, energía, habilidades y otras cualidades personales en la organización, más difícil significa para él salir de la organización. Consecuentemente, es natural esperar un incremento del compromiso individual con la organización, a medida que el tiempo pasa.

Becker explica que el individuo hace algunas apuestas extrañas (externas al trabajo) en ciertas decisiones llamadas “laterales”, pero que solamente pueden cumplirse con el acatamiento de las actividades en el trabajo; en este sentido, se compromete con el trabajo de tal forma, que garantiza el cumplimiento de otros objetivos con los cuales él tiene interés. Los individuos se comprometerían con las organizaciones, según Becker (1960), por tener intereses no relacionados con las organizaciones, los que incrementan los costos de separación de la organización al transcurrir el tiempo. Estos intereses pueden ser asociados con valores, proyecciones personales, imaginarios, status, proyectos de vida, proyectos profesionales, entre otros.

Además de los factores relacionados al trabajo, hay corrientes que asocian el grado de compromiso organizacional con factores demográficos y del *background*¹. Entre los primeros están la edad, el sexo, la educación, el estado civil y los ingresos financieros. Entre los factores del *background* están las habilidades y competencias adquiridas en trabajos previos, la movilidad/empleabilidad y la orientación profesional.

El estudio de Armenic y Aranya (1983) rescata el concepto de compromiso organizacional de Steers (1977) como : “la relativa fuerza de identificación y del involucramiento de un individuo con una particular organización”. Este concepto se articula con la adhesión a las normas, los valores y las expectativas (Salancik 1991).

¹ El término en español demandaría una explicación más amplia, por lo que se decidió mantener el anglicismo.

Los autores también trabajan el compromiso profesional, la relación conflictiva entre la dimensión organizacional y profesional del individuo, con la edad y la longevidad en el servicio (que lo llaman de *experiencia* y *experticia*).

Como se observa, los estudios precursores y clásicos del tema central de esta investigación demostraron una preocupación en solucionar el impase que sigue vigente a lo largo de las teorías administrativas: la búsqueda de una relación armónica entre el empleado con el empleador, y la convergencia de los intereses y las necesidades de ambos actores. Estos temas, pese que no son nuevos, todavía siguen sin solución, dada la reconocida complejidad en la comprensión del comportamiento humano².

El concepto de compromiso organizacional presenta características particulares, como evidencia Bastos (1994). El término genera distintas interpretaciones referidas a la actitud y a la orientación para la organización, que es capaz de articular la identidad de una persona con la identidad de una organización. Puede ser un fenómeno puntual y/o estructural que ocurre como resultado de transacciones entre los actores organizacionales; o ser un estado en el que el individuo se torna ligado a la organización por sus emociones y creencias; o también la naturaleza una aspecto de la relación entre un miembro con el sistema considerado como un todo.

Siqueira y Gomide (2004) hacen hincapié que los individuos establecen vínculos con personas, grupos, partidos políticos, ideologías, objetos, ubicaciones geográficas, instituciones, entre otros. Magalhães (2013) también se refiere a la diversidad conceptual y de medidas del término, haciendo hincapié en que la diversificación es explicada justamente por el conjunto de elementos que, hoy por hoy, caracterizan el trabajo y que podrían ser objeto de profundización y discusión acerca del vínculo relacionado con la institución, la carrera (trayectoria profesional), el sindicato, la profesión, el equipo organizacional, la marca, entre otros. Este autor rescata a Cooper-Hakim y Viswesvaram (2005), al atribuir el compromiso con procesos psicológicos subyacentes.

Otras investigaciones recientes muestran que existe un interés académico en el tema, buscando establecer nexos entre compromiso organizacional y satisfacción laboral (Azeem 2010; Nascimento 2012), con el nivel de educación (Bakan et al. 2011); así como con el *locus de control*³ (McMahon 2007).

² Esta afirmativa se sustenta en los inúmeros trabajos académicos (tesis, artículos e investigaciones) sobre conflicto, motivación, liderazgo, compromiso organizacional, satisfacción en el trabajo, y otros que se encuentran publicados (algunos ejemplos pueden ser encontrados en bases digitales de revistas como *Human Relations*, *Organization*, *Organizacao e Sociedade*, *Journal of Public Management*, entre otras tantas revistas de psicología, sociología, antropología y gestión).

³ *Locus de control* es un concepto entendido desde la psicología y se refiere al conjunto de factores que el individuo percibe como responsables por situaciones en su vida. Estos factores pueden ser calificados como externos o internos, estables o inestables, entre otros, de acuerdo a algunas investigaciones sobre este tema (McMahon, 2007). Por ejemplo, si el individuo atribuye la responsabilidad por su asenso laboral al jefe, se dice que él tiene el locus de control externo; si él atribuye esta responsabilidad a sí mismo, se dice que él tiene el locus de control interno.

En el cuadro a continuación, hemos realizado una síntesis de los principales conceptos revisados en la literatura.

Cuadro #1 – Conceptos de Compromiso Organizacional

Autores	Elementos conceptuales
Porter y Smith, 1970 Argyris, 1975	Distinción entre Compromiso Ocupacional y Organizacional Es la integración (o no) entre individuos y organización, que depende de la capacidad de negociar objetivos e intereses.
Etzioni, 1975	Orientación positiva de sus miembros para generar situaciones colectivas favorables. Enfatiza la dimensión del apoyo social.
Homans, 1958	Es la relación de intercambio entre individuos – organización
Steers, 1977 Salancik, 1977 Armenic y Aranya, 1983	Es la fuerza de identificación y de involucramiento de un individuo con una particular organización, articulada con la tendencia a adherir a normas, valores y expectativas de aquellos con quien se comprometen.
Magalhaes, 2013 Cooper, Hakim y Viswesvaram, 2005 Morris y Sherman, 1981 Porter ySmith, 1970	Es compromiso atribuido a procesos psicológicos subyacentes
Meyer y Allen, 1984, 1991, 1997	Es un estado psicológico que caracteriza la relación del individuo con la organización. La diferencia está en la naturaleza de este estado.
Magalhaes, 2013. Menezes y Bastos, 2014.	Enfoque psicosocial del compromiso organizacional, basado en las teorías del intercambio social.

Fuente: Elaboración propia.

Aún cuando el compromiso organizacional no tenga una definición única, el propósito principal de los teóricos se enfoca a delimitar e identificar sus determinantes, sus consecuencias, sus elementos asociados, de tal modo que pueda ofrecer elementos para integrar el ser humano con la organización, y que el resultado de estos esfuerzos promueva mayores niveles de productividad.

Enfoques Tradicionales del Compromiso Organizacional

El trabajo de Etzioni (1975) parece ejercer gran influencia en uno de los enfoques más utilizados en los estudios empíricos sobre el compromiso organizacional. Su investigación resulta en una “tipología” de la participación que podría ser la base de los tipos de compromiso organizacional propuestos por Meyer y Allen (1991).

La participación moral se refiere a la aceptación de las normas, los valores y las metas, así como a la identificación personal con una autoridad, que sirve de modelo para sus decisiones y acciones. El poder normativo está vinculado a este tipo de participación, y consiste en el manejo de un conjunto de elementos simbólicos que sirven para estimular y promover un desempeño positivo con la organización.

La *participación calculada* consiste en una relación menos profunda con la organización, una vez que está basada en un sistema de intercambio. El poder remunerativo sobre los recursos materiales sustenta los procesos de negociación y dan la base para el tipo de participación.

La *participación alienada* representa una respuesta a una gestión opresora, bajo la máscara de un comportamiento tímido, huraño y oprimido. El poder asociado a este tipo de participación es el coercitivo, que consiste en la aplicación de amenazas y castigos, lo que, inevitablemente, construye lazos de naturaleza desfavorable.

Tres abordajes conceptuales sobre el compromiso organizacional recibieron gran influencia de Etzioni (1975): la instrumental, la afectiva y la normativa, como se verá más adelante.

El término fue definido de una forma que genera diversas interpretaciones, consistiendo en *actitud u orientación para la organización, que une la identidad de la persona con la identidad organizacional. Puede ser un fenómeno estructural que ocurre como resultado de transacciones entre los actores organizacionales; o un estado en el que el individuo se liga a la organización por sus acciones y creencias o, también, por la naturaleza de la relación de un miembro con todo el sistema organizacional.*

La ausencia de este consenso entre autores percibieron Mowday, Porter y Steers (1982) quienes establecieron, como definición, que el compromiso organizacional existe en la fuerza de identificación del individuo con una determinada organización. Esta identificación promovería, según los autores, consecuentes comportamientos favorables. Por este motivo, el objetivo central de los teóricos ha sido identificar los principales determinantes del compromiso organizacional, cuyos enfoques fueron clasificados según la orientación particular de sus propuestas. A continuación, se presentan las más relevantes.

Enfoque afectivo-actitudinal

Este enfoque constituye la línea de investigación más utilizada en la investigación académica, cuyas bases, como se vió, se encuentran en Etzioni (1975) y han sido difundidas a partir de Mowday, Porter y Steers (1982).

Estos últimos autores, a través de una investigación longitudinal, identificaron antecedentes específicos para diversas situaciones. Para cada fase experimentada, en el ambiente organizacional, el individuo es influenciado por factores diferentes, como el salario, la supervisión, la responsabilidad, el tiempo de trabajo, las relaciones sociales, entre otros.

El supuesto básico de este enfoque, como el propio nombre lo indica, revela la identificación emocional del individuo con las metas organizacionales y, por ende, existe una apropiación de sus valores, asumiéndolos como propios (Mowday, Porter y Steers 1982). Estos autores complementan esta definición con la incorporación del sentimiento de lealtad, del deseo de pertenencia y del esfuerzo espontáneo por los objetivos de las organizaciones. Generalmente estas dimensiones son medidas por medio de una escala de actitudes.

Bajo este punto de vista, el individuo asume una postura activa, en la que se supone que él desea dar algo de sí para la organización. El compromiso organizacional, en esta perspectiva, representa un vínculo mucho más fuerte con la organización considerando que la dimensión afectiva es alimentada y consolidada por medio de los sentimientos de los funcionarios.

Los investigadores que defienden la unidimensionalidad del compromiso organizacional afirman que la dimensión afectiva es la que más caracteriza al constructo (Rodrigues y Bastos 2012).

Enfoque Normativo

Este enfoque se fundamenta principalmente en las investigaciones desarrolladas por Weiner (1982) y Weiner y Vardi (1990), cuyo origen surgió de las contribuciones de Etzioni (1975) y de Ajzen y Fishbein, citados por Bastos (1994). Estos últimos autores profundizaron en sus estudios la estructura de las actitudes y su poder predictivo en relación con el comportamiento humano, creando una propuesta de medida cuantitativa del compromiso organizacional que es utilizada frecuentemente en esta línea de investigación.

Esta vertiente busca analizar la organización por medio de la comprensión de la cultura y del individuo por medio de los procesos motivacionales. Sus principales autores parten del supuesto de que el comportamiento del individuo es dirigido por el conjunto de presiones que se asumen como verdad. Su compromiso, así, es un vínculo del individuo con los objetivos e intereses organizacionales, como señalan estas presiones

normativas. Weiner y Vardi (1990) defienden que la cultura es capaz de actuar junto a los empleados con el propósito de involucrarlos en los ideales de la organización, cuya influencia es ejercida de manera estable y permanente en el grupo organizacional.

Es menester destacar, asimismo, que esta adhesión depende de los valores y de las normas compartidas y, principalmente, de la interpretación del grupo referente a lo que se entiende como una conducta correcta, adecuada y esperada. El modelo de Weiner, conocido como normativo-instrumental, afirma que el comportamiento humano está vinculado con estos valores y costumbres construidos a lo largo de la vida y que, articulados a las creencias instrumentales (recompensas), justificarían establecer variables predictivas del compromiso organizacional. Este autor defiende también que el comportamiento humano es determinado por un factor actitudinal (la actitud como resultado de la evaluación de los resultados de una acción determinada) y un factor normativo (la percepción de la acción como resultado de presiones normativas, generalmente originarias en la cultura organizacional).

Enfoque Instrumental

El enfoque instrumental tiene sus orígenes en Becker (1960), y comprende el compromiso como resultado de la percepción del trabajador en cuanto a intercambios establecidos con la organización. Este modelo asume que el funcionario opta por permanecer vinculado a la organización siempre y cuando perciba beneficios en esta decisión. En el caso de que las “inversiones” realizadas por el trabajador fueran mayores que el beneficio percibido, seguramente el individuo abandonaría la organización.

Esta perspectiva es parte del segundo referencial teórico más importante utilizado en las investigaciones sobre el tema, y puede adoptar otras nomenclaturas como: calculado, de continuidad y *side-bets*⁴ (Bastos 1994). En la visión de Bastos (1993, 56), el compromiso, en este enfoque, “sería, entonces, un mecanismo psicosocial, cuyos elementos *side-bets* o consecuencias de acciones previas –recompensas o costos– imponen límites en acciones futuras”.

Etzioni (1975), a través de su *envolvimiento calculativo*, parece que anticipa este abordaje. Paralelamente, las ideas de March y Simon (1975) refuerzan la afirmación de que los vínculos fuertes existen cuando las organizaciones atienden las necesidades y expectativas del trabajador. Estos autores contribuyeron, efectivamente, en el impulso de investigaciones en esta dirección.

Los trabajos de Meyer y Allen (1984, 1991, 1997) enriquecieron este enfoque, al considerar las dimensiones afectiva e instrumental de manera simultánea. Más tarde, incluyeron la dimensión normativa en su propuesta. La amplitud del modelo trata el ambiente como complejo y en constante mutación, y considera al individuo como un ser

⁴ Del inglés, significa *intercambios laterales*

imprevisible en su comportamiento. En este sentido, los autores defienden la premisa de que el modelo de tres dimensiones es más coherente con el escenario externo.

Enfoque Sociológico

Esta línea de investigación entiende el compromiso como dependiente de la autoridad que caracteriza la relación capital-trabajo. El vínculo del empleado con las organizaciones se basa en los procesos tanto de dominación de los empleadores como de sometimiento de los trabajadores (Halaby 1986). Halaby (1986) evidencia que el compromiso organizacional se da en la medida en que los empleados perciben una legitimidad por parte del gobierno del empleador. Complementa, adicionalmente, que los empleados llevan al ambiente laboral un conjunto de códigos que especifican maneras “correctas” de dominación y, por tanto se podría afirmar, que estos procesos serían aceptados por todo el grupo de trabajo.

Bastos (1994) resalta que esta filosofía llevó a discutir el control en el trabajo, que se agrava cuando se añade la degradación percibida por Braverman (1977), una vez que la descalificación, la apatía y la desmotivación parecerían ser consecuencias inevitables de este proceso. Con el pretexto de maximizar la acumulación del capital algunas formas de control fueron desarrolladas. Sin embargo, uno de sus efectos fue que un control muy estricto impide el desarrollo del potencial de trabajo.

De cierto modo, se puede notar que éste es un abordaje mecanicista, que excluye el ser humano de la dinámica organizacional. En este contexto, el compromiso pasa a ser, en verdad, una aceptación de esta situación, como una forma de consentimiento conforme lo indica Ramalho (1991,20-21): “el uso de la coerción y de la fuerza, limitado a ciertas transgresiones reconocidas, puede también tornarse objeto de consentimiento. El consentimiento [...] tanto asegura como oscurece la generación de más plusvalía”.

Enfoque Comportamental

La línea de investigación comportamental es influenciada por la Psicología Social y considera el compromiso como un vínculo que se manifiesta, principalmente, a través de actos o comportamientos. Estos aspectos se consolidan (institucionalizan) en la medida en que el ciclo de acciones originadas de actitudes psicológicas y comportamentales se tornan consistentes. La evaluación del compromiso por el trabajador tiene el papel de evitar posibles inconsistencias entre sus actitudes y sus comportamientos. Así, el constructo puede circunscribirse a la auto-responsabilidad por un acto. El ciclo se inicia con un determinado comportamiento, que a su vez provoca ciertas actitudes que, reproducidas, consolidan el comportamiento originario. De esta forma, el individuo construye vínculos consistentes con la organización.

Salancik (1991) ratifica este entendimiento con la observación de que las personas se comprometen en función de las implicaciones de sus propias acciones. El autor pondera que el compromiso abarca un sentido que trasciende los límites de las expectativas individuales. De cierto modo, este supuesto aclara por qué este autor cuestiona las investigaciones basadas en las escalas de actitudes, y considera relevante la observación de ciertos comportamientos en el tiempo (que pasan a ser indicadores del grado de compromiso organizacional).

Los hallazgos de O'Reilly y Caldwell, citados por Bastos (1994), demostraron que, luego de seis meses de permanencia en la organización, los empleados que se sentían libres para decidir, con autonomía y sin restricciones, se mostraron más comprometidos. Staw, incorporando elementos relativos en su análisis, buscó explicar la relación inversa que se observó entre la rotación, el ausentismo, la dedicación y el compromiso. Near, citado por Bastos (1994), añadió la variable cultural en la investigación que él realizó.

Este tipo de investigación encuentra ciertas dificultades en su operatividad, pues el comportamiento podría no seguir un orden lógico o científico y, además, se constituiría en un constructo difícil de ser medido por intermedio de escalas, debido a su complejidad.

El modelo de tres dimensiones de Meyer e Allen

El eje común de las definiciones presentadas en los distintos enfoques configura un estado psicológico que caracteriza la relación del individuo con la organización. La diferencia se encuentra en la naturaleza de este estado y, a partir de esta evidencia, Meyer y Allen (1991) preconizaron su modelo de tres dimensiones, que son: el afectivo, el instrumental y el normativo. Los autores enfatizan que el compromiso puede asumir diferentes formas, de acuerdo con las entidades relacionadas, bien sea el grupo de trabajo, el supervisor, la carrera o el sindicato. Estas dimensiones corresponderían, entonces, a distintos componentes y no a tipos de compromiso.

A través de un análisis longitudinal, los autores procuraron identificar los factores que preceden el compromiso organizacional y el resultado de sus investigaciones convergió en la elaboración del modelo de tres dimensiones. Otra conclusión importante de sus estudios fue que las escalas de Ritzer-Trice y Hrebiniak-Alluto poseían una mayor dependencia con el compromiso afectivo que con el instrumental, lo que niega de cierta manera la propuesta señalada por Becker (1960), y reafirma el componente normativo del compromiso. Los autores demostraron que, aunque con características distintas, los compromisos normativo y afectivo presentaron interdependencia. Sin embargo, esta relación no fue observada en los dos tipos iniciales (instrumental y afectivo), e indudablemente muestran antecedentes diferentes.

Trabajos recientes reiteran que las medidas del compromiso afectivo examinan cómo se manifiesta el vínculo emocional del empleado con su organización. De acuerdo a Malik

et al. (2010), el individuo se identifica fuertemente con los objetivos de la organización, desea su permanencia y el reconocimiento como miembro. El compromiso emocional es una expresión optimista de la conexión de la fuerza de trabajo con la organización.

El compromiso instrumental es una consecuencia del costo relacionado con la decisión de permanencia en la organización. Si un empleado asume que el costo asociado a su salida es mucho mayor que los beneficios en su continuidad en la organización, la decisión es permanecer. Por tanto, también este aspecto se denomina Compromiso de Continuidad, pero está relacionado con beneficios materiales y la evaluación del costo-beneficio (Akintayo 2010).

Para Marmaya et al. (2011), el compromiso normativo también puede ser denominado como obligatorio, e incluye una responsabilidad ética en la continuidad de su vínculo con la organización, por un sentido de obligación. Puede ser asociado con la necesidad del individuo en la retribución de las inversiones realizadas por parte de la organización. Es un efecto en reversa del compromiso de continuidad. El individuo percibe que debe su lealtad a la organización.

Cohen, citado por Meyer y Allen (1997), comprobó el valor del abordaje múltiple del compromiso organizacional. Cohen desarrolló una investigación con el propósito de identificar el sentimiento de los ejecutivos de tres empresas relacionado con la empresa, la profesión, el sindicato y el trabajo. Los hallazgos de esta investigación sustentan la hipótesis de que un comportamiento relacionado con una variable puede ser un predictor del componente específico de compromiso con el que está relacionado esta variable. Más tarde, Cohen (2003) propuso que el compromiso organizacional presenta dos dimensiones: la instrumental y la afectiva.

Jaros (2007) realiza un estudio bibliográfico cuyo propósito fue cuestionar los aspectos de los modelos de medición del compromiso institucional de Meyer y Allen, con miras a mejorarlo, y propone que en el futuro es necesario considerar otros aspectos. El autor elige otras escalas de medición de compromiso institucional, y las compara con las de Meyer y Allen, con el objetivo de descubrir las falencias y aportar elementos para su mejora.

En verdad, su trabajo rescata la línea actitudinal, buscando respaldo en otros autores en esta misma perspectiva. Por ejemplo, Harrison et al. (2006, 306) observaron correlaciones más significativas entre las escalas de actitud y satisfacción en el trabajo con las escalas de compromiso y satisfacción.

Mediciones e instrumentalidades del compromiso organizacional

Powell y Meyer (2004) señalan que el primer intento de validar empíricamente la teoría de Becker fue en 1969 por Ritzer y Trice, que desarrollaron una encuesta donde el participante debía responder sobre sus intenciones de abandonar la organización y las naturaleza de los incentivos para esta actitud.

El estudio de Baba y Jamal (1979) busca aislar los factores presentados por las variables que podrían predecir el compromiso organizacional de los *blue collar workers*⁵, asumiendo el concepto de Becker y la relación directa entre tiempo de trabajo con el compromiso.

Como conclusión, después de los análisis de regresión y correlación, los autores concluyen que los factores del trabajo juegan un importante rol en la determinación del compromiso organizacional, cuando se comparan con los factores demográficos y de *background*. Entre los factores de trabajo, en el grupo investigado, la viabilidad, la presencia de periodos de ocio, la autonomía y la posibilidad de crear fueron vistos como factores-clave que podrían predecir el compromiso organizacional. La edad fue el único factor demográfico que tuvo una correlación significativa.

Los autores confirman lo que Becker llama como existencia de una cultura generalizada de expectativas que, de alguna forma, imponen ciertas penalidades simbólicas en el trabajador que las viola. Por ejemplo, la sociedad se volvería menos tolerante con el trabajador de mayor edad que con el trabajador joven, en relación con la expectativa del trabajo desarrollado (calidad, responsabilidad, eficiencia, eficacia). Su diferencia está en el grado de compromiso. En esta línea de razonamiento, los resultados apoyan la teoría en mención.

Adicionalmente, Babba y Jamal (1979) refuerzan lo postulado por Becker, que los arreglos impersonales burocráticos provocan apuestas colaterales, que tornan poco atractiva la opción de dejar las organizaciones, tales como los beneficios adicionales que tienen como fondos de pensión.

Powell y Meyer (2004) también mencionan la investigación de McGee y Ford (1987) que, al establecer un análisis factorial del compromiso de continuidad, identificaron que éste presentaba dos factores, mismos que fueron interpretados como que el sacrificio percibido es una resultante de la decisión de irse de la organización y de la limitación de alternativas. El primer factor fue considerado por McGee y Ford (1987) como el más cercano con la visión de compromiso presentada por la teoría del *side bets*⁶; y el segundo factor, como una limitación de alternativas, que fue considerado por Allen y Meyer (2000), como un antecedente del *compromiso* de continuidad pero no como parte del constructo mismo.

Solinger, Olfen y Roe (2008) sugirieron que el compromiso de continuidad debiera ser analizado como antecedente y no como una de sus dimensiones. Los intentos para solucionar los problemas empíricos y conceptuales en los estudios sobre compromiso organizacional son muchos, por tanto los investigadores terminan concluyendo que el

⁵ Se refiere a los trabajadores de baja jerarquía.

⁶ La traducción de *side bets* se acerca al que se podría entender como “intercambio lateral”. Como se trata del “nombre” de la teoría y por abarcar un conjunto de conceptos y elementos explicativos complejos, se decidió mantener el anglicismo en el texto del informe.

constructo debe ser considerado de una manera unidimensional (Solinger, Olffen y Roe 2008; Klein, Molloy y Cooper 2009; Rodrigues y Bastos 2012) o bidimensional (Cohen 2003).

Con el objetivo de tratar las deficiencias de las medidas de *side bets* existentes, Powell y Meyer (2004) refinaron dos medidas –su escala de compromiso de continuidad y las medidas de *side bets* de Shore *et al.* (2000)– basándose en la revisión de la literatura sobre el tema. Powell y Meyer (2004) crearon inicialmente una versión ampliada y más confiable del factor de sacrificios percibidos y asociados con la salida del trabajo e hicieron ajustes en la medida de *side bets*, revisando algunos ítems y desarrollando otros nuevos en algunas categorías de forma.

Actualmente, se observan que los trabajos empíricos tienen una fuerte influencia del trabajo de Meyer y Allen (1991), en los que la preocupación principal no es tanto la validación de la escala, sino más bien buscan utilizar el instrumento. Los estudios muestran que es necesario un proceso de validación local, de acuerdo con la realidad estudiada. Sin embargo, no todos los autores están conscientes de esta necesidad.

Liou y Nyhan (1994) utilizaron una escala para medir el compromiso institucional en los empleados del sector público en el estado de Florida, que sumaron 344 funcionarios. La metodología se centraba en hacer un análisis de un conjunto de variables empíricas conseguidas a través de encuestas y entrevistas. Los resultados son conjeturas realizadas de acuerdo con una conjunción de diversas variables, y uno de los principales resultados consistió en explicar que el tiempo de estadía o de experiencia en el cargo de un empleado público estaba relacionado con el grado de afectividad que él establecía con la institución. Pero no sucede lo mismo con la disposición de su permanencia en el cargo. Los autores sugieren que quizá este distanciamiento se debía a la razón que al ser trabajadores experimentados ven la posibilidad de cambiar de trabajo en la primera oportunidad. Esto difiere de los trabajadores más jóvenes, quienes tienden a tener más compromisos en la permanencia en su trabajo, pero poseen a la vez un menor grado de afectividad con la institución.

Otra de las conclusiones importantes del estudio de Liou y Nyhan (1994) está asociada con la diferencia existente entre profesionales y no profesionales en el sector público. Los no profesionales tienen un grado mucho mayor de afectividad con las instituciones públicas que aquellos que sí son profesionales. Es importante hacer hincapié en el propósito instrumental de esta investigación, toda vez que el texto carece de discusiones teóricas y muestra que las investigaciones previas no lograron examinar la total validez de los aspectos multidimensionales del compromiso organizacional.

Robertson *et al.* (2003) estudiaron el nivel de compromiso organizacional en los funcionarios públicos de China, utilizando la escala de Meyer y Allen (1991, 1997). Albdour y Altarawneh (2014) también usaron como referencia el trabajo de Meyer y

Allen (1991) para investigar la relación entre el compromiso organizacional y el *engagement*⁷.

Nascimento y Lopes (2008) quisieron validar el modelo en el contexto portugués, pero no lo lograron, y esto lo mencionan explícitamente en su investigación. Los autores trabajan con la dicotomía individuo-organización, haciendo hincapié en la tensión natural existente entre las dos partes. Postulan que cuando una sinergia se establece entre el individuo y la organización, a través de una conexión psicológica, el individuo se compromete con su objeto (organización). Los autores establecen una relación existente en esta sinergia, que se vinculan con el sentido de la pertenencia y de la identidad.

Nascimento y Lopes (2008) mencionan varios otros estudios en los que no encontraron una relación significativa entre el compromiso afectivo y el de continuidad (por ejemplo, Meyer et al., 2002 y Rego et al., 2007). Sin embargo, también hay estudios que evidencian la existencia de una relación entre estos dos constructos y medidas, como Makanjee, Hartzer y Uys (2006).

Los resultados de Nascimento y Lopes (2008) conllevan a concluir que, para la muestra utilizada, las escalas permiten medir tres tipos de compromiso, pero el modelo no se valida completamente, toda vez que las relaciones entre los tres componentes del modelo no muestran una correlación significativa. En teoría, debería haber una correlación entre el compromiso afectivo y el normativo, pero los autores cuestionan si estas no corresponderían, en realidad, a una misma medida.

Utilizando como base el estudio y las dimensiones de Meyer y Allen (1991) y el *Inventario de las Acciones de Adecuación de las Condiciones y Prácticas de Trabajo* de Carvalho-Freitas (2009), Freitas, Marques y Almeida (2009) quisieron identificar las bases del vínculo que se establece entre las personas con discapacidad y la organización en la que trabajan, articulando con variables co-relacionadas al factor compromiso, tales como: las condiciones de trabajo, la satisfacción y los factores de calidad de vida. Un resultado importante encontrado se refiere a la prevalencia del compromiso afectivo. La relación entre la satisfacción y la calidad de vida en el trabajo se mostraron positivas, pero los autores no pudieron comprobar si esto se debe a la percepción del grupo estudiado o debido a que es la empresa la que genera estas condiciones en todos los empleados.

La investigación de Senthilkumar y Soundararajan (2013) usa los tipos de compromiso afectivo, normativo e instrumental para evaluar la percepción de 100 ingenieros en el servicio público de una empresa en la India, desagregando los resultados por género, edad/generación, calificación educacional y otros factores demográficos. Los resultados

⁷ *Engagement* es un término en inglés cuyo concepto engloba dimensiones distintas de las relacionadas a compromiso organizacional. De la literatura se deriva que es un término que no puede ser traducido con fidelidad y por este motivo decidimos mantener el anglicismo.

no indican una diferencia relacionada con la percepción desde el género, pero aparece una significativa diferencia que se vincula con los distintos grupos generacionales.

Sabiendo que esta investigación se desarrolla en la India, es importante considerar que, pese a las diferencias culturales, al sistema de castas y sobre todo a la posición que ocupa la mujer en este sistema sociocultural, los resultados que se observan no difieren en gran proporción con los realizados en otras partes, sobre todo en los Estados Unidos de Norteamérica. El hecho de que el nivel de profesionalismo (ingenieros en este caso) pueda marcar una estandarización en la percepción del compromiso institucional, independiente del sexo, es la mayor contribución de este trabajo.

De la misma manera, Khan et al. (2013) usan el modelo de tres componentes para mostrar las relaciones que hay entre el compromiso institucional y las características demográficas de los trabajadores en una institución del Pakistán, tomando en cuenta el rol académico de las universidades que siembran bases para un compromiso organizacional, a través del fomento de valores e ideas relacionadas con estos principios.

Los autores refuerzan su preocupación con una instrumentalidad excesiva que podría no ser saludable en el ambiente organizacional. Theron et al. (2011) explican que un trabajador estaría dispuesto a hacer muchas cosas para las organizaciones, incluso incrementar su dedicación, confianza y entrega emocional, siempre y cuando sus expectativas de retorno sean en términos de valores, oportunidades de ascenso, protección y crecimiento.

Una síntesis del levantamiento realizado se observa en el siguiente cuadro.

Cuadro # 2 – Dimensiones y Variables articuladas al Compromiso Organizacional.

Dimensiones y Variables
Dedicación. Valores.
Relaciones interpersonales y conflicto.
Cultura.
Cultura Organizacional.
Condiciones de Trabajo.
Control social. Soporte social. Cohesión social.
Intereses y objetivos.
Dimensiones: estructural (mecanismos de poder) y motivacional (involucramiento personal)
Factores demográficos (sexo, edad, educación formal, estado civil, ingresos financieros, por ejemplo) y de “background” (habilidades y competencias adquiridas, movilidad o empleabilidad, orientación profesional.
Diferencias entre compromiso organizacional y profesional, reflejadas en el tiempo y la experiencia profesional y reflejadas en la experiencia y experticia.
Fenómeno puntual / estructural, mientras haya transacciones entre individuo y organización.
Emociones
Satisfacción laboral

Locus de control. Motivación. Contrato psicológico. <i>Engagement</i> .
--

Fuente: Elaboración propia.

Avances en el conocimiento sobre compromiso organizacional: análisis del locus (¿o el foco?) del constructo

La complejidad y la polisemia son atributos cada vez más comunes relacionados con los conceptos organizacionales, probablemente en función de una intersección entre distintas disciplinas del conocimiento que buscan una convergencia en aras de explicar ciertos fenómenos organizacionales. El compromiso organizacional se caracteriza, en muchos estudios, no por definirse desde distintas lógicas, sino más bien por la necesidad de ser explicado a través de otros conceptos. Por ello, se pueden identificar algunas confusiones conceptuales relacionadas con la satisfacción, la identificación, la identidad, el *engagement*, la motivación, el contrato psicológico, entre otros⁸. De la misma manera, muchos estudios buscan establecer dimensiones, correlaciones, consecuentes y predictores del compromiso organizacional, antes de realizar una delimitación conceptual o asumen, de manera tácita, algún autor como referente.

Este acápite busca, justamente, realizar una síntesis de lo que ha sido recolectado en el levantamiento bibliográfico y documental, haciendo hincapié en los principales avances que sobre el tema se ha indagado.

Morris y Sherman (1981) plantearon, en la época de su investigación, que un modelo multivariable sobre el compromiso organizacional era lo suficientemente predictivo y podría explicar las variaciones observadas en el compromiso organizacional, considerando distintas organizaciones y contextos. Utilizando el referencial de análisis de Steers (1977) y Stevens et al (1978), Morris y Sherman (1981) pudieron clasificar en dos categorías la lógica subyacente de los constructos para medir el compromiso organizacional: el abordaje de intercambio (instrumental) y el abordaje psicológico.

El primer abordaje es coherente con los estudios predecesores sobre el compromiso organizacional, tal como la Teoría de las “Apuestas Laterales” de Becker (1960) y la propuesta de Etzioni (1975), en cuanto al comportamiento calculado y de la baja intensidad de orientación hacia la organización.

Armenic y Aranya (1983) señalan dos ejes teóricos, que en esta investigación se rescata en la misma corriente calculada: 1) la teoría del intercambio; y 2) la teoría de la inversión.

⁸ Ejemplos de nexos del concepto con satisfacción laboral, ver Azeem (2010) y Nascimento (2012), con el nivel de educación formal (Bakan et al , 2011); con el locus de control (McMahon, 2007), entre otros.

- a. El primer eje teórico está basado en la percepción de la relación costo-beneficio entre lo que el individuo entrega y con lo que recibe en su relación con la organización. La expectativa de retorno del individuo se refiere a beneficios financieros, pero también sociales, de realización, de identificación y de valores. Son autores principales de esta corriente George Homans (1958), James March y Herbert Simon (1958).
- b. El segundo eje teórico está asociado con el tiempo de permanencia del individuo en la organización. Se asume como autores a Salancik (1977), Sheldon (1971) y Becker (1960).

Los estudios que parten de esta base conceptual generalmente no fueron suficientes para comprobar la relación existente entre la decisión de mantener el vínculo organizacional con su dedicación. Las evidencias empíricas son débiles y, pese que se critica fuertemente lo limitado de esta perspectiva, todavía es una corriente activa en los estudios contemporáneos sobre el compromiso organizacional, como se procederá a evidenciar en este capítulo.

El abordaje psicológico, concebido inicialmente por Porter y Smith (1970), articula el concepto de compromiso organizacional a partir del individuo, y son: sus actitudes, sus deseos, sus procesos psicológicos de identificación y sus valores como la lealtad. De acuerdo a Morris y Sherman (1981), esta perspectiva incluye dimensiones instrumentales, pero tiene como centro de la decisión el individuo y su dinámica psicológica. Por ser un abordaje más completo, estos autores lo eligen para la elaboración de su modelo.

Una referencia contemporánea importante se encuentra en el trabajo de Meyer y Allen (1991), que elaboraron un modelo compuesto por tres componentes independientes para medir el compromiso organizacional. Considerado por los autores como un estado psicológico que caracteriza la relación del individuo con la organización, la diferencia estaría en la naturaleza de este estado. Meyer y Allen (1991, 67) sintetizan los conceptos de la siguiente forma:

Empleados con un fuerte compromiso afectivo permanecen en la organización porque lo quieren [...] Aquellos cuya ligación está basada en compromiso instrumental siguen vinculados porque necesitan. [...] Empleados con alto grado de compromiso normativo sienten que deben permanecer vinculados a la organización.⁹

Estudios más recientes reproducen estos mismos análisis y sistematizaciones teóricas que realizan los autores mencionados anteriormente, y no se observan avances o aportes significativos relacionados con el tema desde la visión instrumental después de Meyer y Allen (1984, 1991 y 1997). De hecho, las directrices teóricas tradicionales pierden su importancia en los trabajos empíricos actuales, como cuando se trata de medir el compromiso. Ejemplos concretos se relacionan con autores como Jaramillo, Mulki y Marshall (2003); Carvalho-Freitas, Marques y Almeida (2009); Majekodunmi (2013);

⁹ Traducción libre, grifo nuestro.

Khan et al (2013); Albdour y Altarawneh (2014), Bastos et al. (2014), quienes buscan la medición del compromiso organizacional.

En el año 2008, Solinger Olfen y Roe (2008) levantaron dudas sobre la validez y solidez del modelo propuesto, y desarrollaron una crítica conceptual en la que defendían que el compromiso organizacional debería ser entendido desde las bases de un enfoque actitudinal. Estos autores ilustran, además, cómo los estudios empíricos han demostrado inconsistencias en sus resultados (Ejemplos: Cohen 2003; Dunham, Grube y Castaneda 1994; Hackett, Bycio y Hausdorf 1994; Meyer et al. 2002). De hecho, se ha observado también en este levantamiento teórico que muchos estudios mencionan que, pese ser un modelo validado, no todas las variables responden a la realidad estudiada.

El trabajo de Magalhães (2013) también rescata la perspectiva actitudinal, pero fue uno de los pocos estudios empíricos encontrados con este tipo de propuesta. En este sentido, se considera que existe una laguna importante que podría ser desarrollada en investigaciones empíricas sobre el tema. De todos modos, el estudio presenta contradicciones epistemológicas, toda vez que usa el modelo de los tres componentes para medir el compromiso. Sin embargo, conjuntamente con estos planteamientos, la propuesta de Meyer y Allen ha consolidado su legitimidad y, efectivamente, se la utiliza como una referencia importante y predominante cuando tiene el propósito de medir el compromiso organizacional.

Una tercera corriente ubica el compromiso organizacional desde la dinámica psicosocial. Magalhães (2013) se refiere a la diversidad conceptual y de los trabajos que buscan medir o validar los modelos de medición del compromiso organizacional, y llama la atención sobre el conjunto diverso de variables asociadas con el vínculo entre el individuo y la organización, que son: la distribución de actividades en el trabajo, el significado y la centralidad del trabajo en la vida humana, la profesión elegida, la institucionalidad, el rol del sindicato, la trayectoria profesional, los colegas y el ambiente relacional, la marca, las estrategias organizacionales, el entorno ético, entre otros. Este autor articula el compromiso organizacional con los procesos psicosociales subyacentes que interfieren en los tipos y en la forma de vínculos que se configuran específicamente en la organización pública.

El trabajo de Menezes y Bastos (2009) presenta teorías de intercambio social para comprender cómo los individuos establecen vínculos con sus organizaciones. Los autores se dedicaron a estudiar el proceso que antecede el vínculo individuo-organización, enfocándose en el intercambio de símbolos y en los procesos cognitivos y sociales. Es menester reflexionar que este proceso no se encuentra articulado específicamente con la organización, sino más bien en la forma cómo los individuos establecen una conexión entre sí, siendo más bien enfocado en la dinámica social y de construcción de lazos interpersonales y sociales. Incluso los autores señalan que, en el marco de las teorías sociológicas y antropológicas, su interés era estudiar los “tipos de influencia social que llevan las personas a establecer vínculos de permanencia con un determinado grupo” (Menezes y Bastos 2009, p.201).

Menezes y Bastos (2009) exploran el concepto de cohesión social de Durkheim y rescatan el trabajo de Beyer, Hannah y Milton (2000) para reforzar la idea de que el vínculo entre el individuo y los grupos sociales se basa en tres ejes: el individual (procesos afectivos y cognitivos), el interpersonal (intercambios económicos y sociales) y el grupal (significados compartidos de los símbolos y comportamientos comunes).

Barba-Solano (2011) hace una revisión del trabajo de Durkheim desde la mirada sociológica, y trabaja con el eje de la integración social, para quien la “solidaridad orgánica” sería más adecuada en contextos de marcadas diferencias entre los individuos. La integración social solo sería posible a partir de mediaciones complejas y especializadas, que pudiesen minimizar las diferencias y promocionar circuitos de intercambio. Tales mediaciones podrían manifestarse a través de sistemas normativos complejos, como el de las organizaciones.

El vínculo del individuo con la organización existe de una forma concreta en el momento que se establecen las directrices del contrato psicológico. En este momento se construyen las expectativas de ambas partes y de alguna manera pasaría a ser una referencia importante para el establecimiento de reglas del juego. Como Jesus y Rowe (2014, 1) mencionan: “Los estudios sobre los vínculos establecidos por los individuos son objeto de distintos campos de estudio [...]. En la Administración, el estudio sobre vínculos es uno de los centros de atención del Comportamiento Organizacional”.

Decidimos en este recorrido bibliográfico evidenciar dos dimensiones “olvidadas” en los estudios acerca del compromiso, profundizando un poco más la perspectiva individual-psicológica y la socio-política, que se aborda en los siguientes subcapítulos.

Los vínculos individuo-organización y el contrato psicológico

La función psicológica que el trabajo adquiere para el individuo puede ser entendida como la relación de dependencia entre sentido y significado, construida socialmente con la organización. El trabajo sería la actividad mediadora para llevar adelante la tarea de constitución de la persona. La función psicológica del trabajo, por lo tanto, consiste en realizar una articulación entre el sentido y el significado con la *mediación* de la actividad.

Bendassolli y Gondim (2014, 140), en su revisión conceptual, sintetiza que “el significado es una objetivación de una interpretación sobre un objeto dado; el sentido, un proceso de construcción subjetiva singular dentro de un universo compartido (significados); y la función psicológica del trabajo es un proceso de constitución del sujeto (de la persona) en el “inter-juego” entre los significados y los sentidos mediados por el trabajo”.

Schaufeli et al. (2002) definen el vínculo con el trabajo como un estado motivacional-afectivo, persistente y positivo, de satisfacción en los empleados, caracterizado por el vigor, por la dedicación y por la absorción. Son autores considerados como referentes

en este tema, una vez que han sido seguidos por algunos investigadores contemporáneos. Estos autores describen el *engagement* como una alta energía, resiliencia, como la voluntad fuerte para invertir esfuerzo en el trabajo, como la habilidad de no fatigarse y como la persistencia en afrontar las dificultades.

Tomando como referencia el análisis de los cambios en el contrato psicológico en un estudio de caso realizado en una empresa pública y privada, Lemire (2003) señaló las principales diferencias entre lo que ocurre en los contextos de la Administración Pública y la Nueva Gestión Pública, usando como elementos constitutivos los valores, las estrategias, la metáfora, la naturaleza de la gestión, la actitud del funcionario, la dinámica relacional y el locus de control. A partir de esta discusión y de los desafíos para la formación humana en un escenario complejo, se evidencia que el enfoque administrativo se centra en la estructura y en la adaptación del empleado a las normas, a la técnica y a la despersonalización del trabajo en sí; el enfoque de los nuevos modelos de gestión que prometen “modernidad” demandan aún más el desarrollo de capacidades que apoyen y que se vinculen a un ritmo de trabajo frenético. Se observa, asimismo, un apego a los procesos, a la estructura, a los patrones de organización. En el escenario que se construye socialmente, se cuestiona la validez de estos modelos, que convocan al dirigente sobre la importancia de ir más allá de las fronteras organizacionales para establecer una conexión con la misión social de la organización. El estudio de Lemire (2003) muestra que el sector público tiene más importancia que el privado en el contexto social actual, por esto se observa la necesidad de alcanzar la efectividad en las instituciones públicas, de buscar relaciones institucionales con las organizaciones de la sociedad civil, de ampliar el servicio a los grupos históricamente excluidos, de construir compromisos y vínculos que van más allá de contratos o de proyecciones de estabilidad laboral.

Las diferencias entre los países y regiones, en términos culturales principalmente, pueden afectar significativamente esta perspectiva y mostrar dificultades de adaptación a esta perspectiva más dinámica, en la que se convoca al individuo a ser parte del proceso. Efectivamente, esta lógica no se “combina” con una perspectiva tradicional en el sistema capitalista.

Khan et. al. (2013) refuerzan en su investigación que un cambio en el contrato psicológico puede ser fatal para el intercambio entre el individuo y la organización. La estabilidad de este contrato incrementa la credibilidad organizacional y los individuos construyen sus comportamientos más estables en relación con el vínculo y el intercambio en sí mismo.

Así, el contrato psicológico posee un rol importante en la construcción del vínculo individuo-organización. A partir de esta proyección, el individuo construye las directrices de su comportamiento, decisiones y acciones. Los cambios en este contrato psicológico son centrales para que se pueda transitar con menos dubitaciones en el uso de modelos de gestión más dinámicos y “humanos”. Entender las características de este

nuevo modelo, apropiándose de los valores que lo sostienen, es condición *sine qua non* para definir las nuevas características de este contrato psicológico. Lemire (2003) visibiliza las transformaciones del contrato psicológico y plantea como desafíos principales, entre otros, la flexibilidad, la innovación y el desarrollo de capacidades decisorias y creativas en las empresas. Estas características se encuentran asociadas con los cambios estructurales importantes que fomentan habilidades de adaptación.

Entre los aprendizajes de Lemire (2003), la autora no establece diferencia entre el concepto de compromiso y *engagement*, tal como se evidencia en otros estudios que fueron consultados. Su investigación empírica tampoco demuestra diferencias significativas sobre los resultados observados en la organización pública y la privada. Pese a ello, los tipos de compromiso más afectados por la ruptura del contrato psicológico se refieren al compromiso afectivo y al normativo.

El compromiso organizacional y cruces con la construcción de la subjetividad

La subjetividad se define en el marco de una dimensión socio-humana del individuo, entendiendo que el ser humano solo se puede concebir como un sujeto en relación con otro ser humano, y el conjunto de interacciones intersubjetivas (entre sujetos) construye y constituye, inevitablemente, un grupo social.

Enríquez (1995) muestra cómo los modelos positivistas establecieron demasiadas dicotomías para caracterizar al ser humano, y las reflexiones sobre la subjetividad podrían promover una integración entre las emociones, los sentimientos y también la razón humana. Para el autor, el sujeto es consciente de su posición en el contexto social, que es capaz de validar, o no, sus propios procesos de subjetivación de los discursos, incluso seleccionando con cuáles discursos se engancha y cuáles los puede reconstruir.

Las instituciones reducen el grado de incertidumbre de las interacciones sociales, y llenan el vacío que cada individuo tiene en su interior. Las referencias que ofrecen las instituciones lo ayudan a construir legitimidad ante al grupo de trabajo, a comportarse y a proyectarse en las relaciones sociales. En esta relación con el “Otro”, se reconocen que las subjetividades individuales están en una relación de dependencia con las intersubjetividades, y pautan la construcción de las identidades.

Schwartz (1987) dice que la organización ideal –la que se define en los textos funcionalistas y en clases instrumentales– no existe. Esta organización es una forma que encontramos para regresar al narcisismo, y es una proyección de nuestro ideal de ego, que nos hace sentir bien, felices y confortables. La cultura, la dinámica de construcción social de la identidad y los procesos de institucionalización apoyan este proyecto, una vez que determinan el contenido y la dirección de nuestro pensar y actuar. El autor defiende que el narcisismo de Freud trata acerca de la creencia de que el ser humano es el centro de un mundo afectivo y, consciente de la falsedad de esta creencia, el individuo piensa que debe transformarse en alguien que *él cree* que *el Otro desea* que *él sea*. Al pertenecer a una organización, se reduce la ansiedad de nuestra finitud,

vulnerabilidad, mortalidad y, por consiguiente, somos lo que nos dicen, no lo que realmente somos. Reconocemos en el Otro lo que debemos ser. El Otro refuerza lo que debemos ser y no quien realmente somos en realidad. La cultura organizacional nos da tranquilidad, porque sabemos que todos somos iguales, que estamos en el mismo ideal de ego. Y, así, somos responsables por la perpetuación de esta cultura.

El enfoque psicoanalítico de las relaciones humanas, que considera el ser humano como un ser de pulsión y deseo (Chanlat 1996), es complementado con la lectura lacaniana de este sujeto, abordado por Zizek (2003). Hernández (2006) interpreta que, al relacionar las tres proposiciones lacanianas –de lo real, lo simbólico y lo imaginario– Zizek identifica que las ideologías ocupan el vacío del sujeto, “este lugar donde no hay nada, en el lugar de *la cosa (das Ding)*” (Hernández 2006, 152).

Para Zizek (2003, 47), la forma es más importante que el contenido, que se revela a través del síntoma. El síntoma es definido como “un punto de ruptura heterogéneo a un campo ideológico determinado”, que funciona como “negación interna” de una universalidad ideológica. Esto implica que los discursos se revelan a partir de una ruptura en su homogeneidad y, en las palabras del autor: “el síntoma es [...] un elemento particular que subvierte su propio fundamento universal”.

El argumento de Schwartz (1987) dice que el individuo asume la ideología organizacional por que el ideal de organización implica poder-control, y que rescata el ideal de ego del sujeto; es decir, un mundo de amor que ofrece la posibilidad de regresar a este espacio simbólico. La dinámica narcisista, según el autor, supone que cada individuo asume que el otro también eligió redefinirse según la organización y los valores manifestados explícitamente. Entonces, se repudia la diferencia y la espontaneidad.

Zizek (2003), al disertar sobre el síntoma, también propone que el individuo supone que el otro conoce el significado de nuestros síntomas, estableciendo un proceso de transferencia en el sentido psicoanalítico lacaniano. Sin embargo, advierte que esta idea es una ilusión, porque este saber:

...no existe realmente en el otro, el otro en realidad no lo posee, se constituye después, por medio de nuestro –el del sujeto- funcionamiento del significante; pero es al mismo tiempo una ilusión necesaria porque podemos paradójicamente elaborar este saber solo mediante la ilusión de que el otro ya no posee y que nosotros sólo lo estamos descubriendo (Zizek 2003, 88).

Como se puede observar, las relaciones humanas asumen vital importancia en el entendimiento de la subjetividad e intersubjetividad, en función especialmente de las figuras psicoanalíticas como el ideal del ego y el narcisismo. Lo que es central en esta discusión es el ideal del ego y este vacío que Zizek propone como propulsores del discurso. Así, se supone que las personas participan de su propia subjetivación, incorporando discursos y “tecnologías de poder individualizantes”, y que el sujeto

construye su condición de sujeto por medio del sometimiento a un discurso (Chan 2000) y a través de las intersubjetividades construidas en las relaciones humanas. En este sentido, es necesario estar en una relación con el otro, y se defiende que el sometimiento y subjetivación son realizados en un ambiente relacional de poder.

Es menester resaltar que, en una época de fuertes transformaciones de la sociedad, a una velocidad impensable y de construcción de imaginarios colectivos desconectados de principios humanos, es fácil entender la necesidad de discutir y rescatar el humanismo organizacional, desde sus planteamientos originales. Al final, una organización reificada no parecería sostenible a lo largo del tiempo, una vez que infunde micro dispositivos de violencia que podrían ser asumidos como situaciones normales y aceptables.

Leitao y Lameira (2005), en su discusión sobre el humanismo como un paradigma que podría sustituir el enfoque funcionalista de la mayoría de investigación en gestión, consideran que el apego a los supuestos conduce a la manutención del *status quo* y a la reproducción de los discursos inhumanos y deshumanizantes bajo una máscara de humanización. Los autores refuerzan que en el verdadero movimiento del humanismo el hombre ya no es un factor de producción, y tampoco atiende a los intereses capitalistas; más bien es el ser humano el origen y el centro de la organización de la vida. En esta concepción posmoderna, las definiciones priorizan al ser humano:

La visión humanista es una concepción del hombre que lo reconoce como un ser total, formado de cuerpo y alma, dotado de historicidad y de naturalidad, es decir, un ser que necesita conocimiento de la naturaleza para tener una vida saludable. Tal concepción de vida (política, económica, ética), en el conjunto de definiciones, puede ser resumida en [...]: ser natural, ser total, [...] espiritualidad, orden humana, salvación humana, valoración del hombre (Leitao y Lameira 2005, 735).

Dimensión Socio-Política del Compromiso Organizacional

Etzioni (1967) es el punto de partida para plantear una definición de compromiso político. Este autor propuso un abordaje sobre la toma de decisión a la cual denominó *mixed-scanning* (MS), que combina elementos racionales con una estrategia incremental. El enfoque racionalista exige más recursos de los que disponen los que toman decisiones, porque supone que el que decide posee un alto grado de control sobre la situación. La estrategia incremental critica esta perspectiva, haciendo hincapié en la capacidad limitada del decisor. En este sentido, sugiere que el decisor debe buscar estrategias que se adapten a situaciones con recursos limitados, entendiendo que hay limitaciones cognitivas, de información, de recursos y del ámbito de acción. Consecuentemente, las decisiones pueden ser incrementales en su acción y en sus resultados.

El incrementalismo se presenta como un proceso típico de toma de decisiones en una sociedad reconocida como tolerante, contrastando con la planificación centralizada en

las sociedades totalitarias. Este modelo rechaza la “noción de que las políticas pueden ser conducidas por instituciones centrales que expresan el bien colectivo. Las políticas son, primeramente, el resultado de concesiones mutuas entre numerosas facciones de la sociedad” (Etzioni 1967, 5).

Es un enfoque más apropiado a las decisiones societarias, exigiendo procesos de formulación de políticas de orden superior con direcciones básicas. Además, combinan varios niveles y criterios para cada tipo de incremento situacional. Este modelo considera esencial que se haga una diferenciación entre las decisiones fundamentales y las incrementales, de tal forma que se reduzcan los efectos de las limitaciones particulares del racionalismo y del incrementalismo.

Es menester señalar que la estrategia incremental elegida es determinada por las posiciones y relaciones de poder y, por ello, es un enfoque que se ajusta con más facilidad a un ambiente complejo, para que las decisiones puedan ser efectivamente implementadas.

Considerando lo expuesto, se podría definir, como una primera característica del compromiso político, que las decisiones siguen un enfoque *mix-escanning* de Etzioni, que combina las decisiones racionales y las incrementales para ajustarse a situaciones de mayor complejidad. En este sentido, los trabajadores racionalizarían las decisiones, pero con la consciencia de la limitación de los recursos y, así, adoptarían estrategias flexibles que pudieran incrementar resultados para alcanzar sus objetivos e intereses.

El modelo político para la toma de decisión complementa el análisis, una vez que rescata los roles y la importancia de los participantes de cada decisión: es necesario comprender “quien” formula políticas, sus características, su rol, su tipo y el grado de autoridad/legitimidad, los recursos que maneja, cómo interactúan con el entorno. El proceso decisorio político no puede ser entendido bajo una lógica lineal, una vez que las relaciones son complejas y las decisiones afectan de forma imprevisible a los demás actores; una solución propuesta por cierto grupo puede convertirse en una problemática para otro. Esto implica que las decisiones tomadas por los trabajadores con elevado compromiso político inevitablemente deberían ser evaluadas desde una perspectiva compleja, es decir, las decisiones que afectan a otras instituciones.

De acuerdo con Lindblom (1980, 26), “en el proceso decisorio gubernamental, la interacción política puede siempre sustituir el análisis y, con mucha frecuencia, llega a soluciones del análisis no alcanza”. Esta complejidad intenta ser regulada por las reglas, las normativas y las referencias concretas que dirigen un análisis racional, pero frecuentemente no funcionan en concordancia con lo planificado. Hay un ajuste político en el manejo de la técnica; la adecuación con que el análisis se ajusta con la interacción varía de acuerdo con las características de los actores. Las distintas formas de manejo del análisis pueden ser el “análisis parcial”, el “partidario” o el “sectario”, en los cuales cada participante defiende un conjunto propio de intereses.

En el contexto del compromiso político, se podría definir que las decisiones y acciones del servidor público estarían dirigidas hacia un uso político de las técnicas de análisis y

un uso consciente de los recursos de poder. Su compromiso institucional estaría vigente siempre y cuando sus decisiones están respaldadas por esta lógica.

Mintzberg (1985) concibe como “arena política” la dinámica informal del manejo de los conflictos, defendiendo que el conflicto y la política son inherentes a la “mecánica organizacional”. El autor delimita cuatro tipos de organización, siguiendo esta lógica: la *completa*, donde el conflicto es intenso, difundido e inestable; la *confrontación*, cuyo conflicto es intenso, reprimido e inestable; la *alianza inestable*, que trata de un conflicto moderado, reprimido y posiblemente resistente; y la *organización política*, caracterizada por el conflicto moderado, difundido y resistente.

Generalmente, los conflictos son inicialmente reprimidos por los dirigentes, cuando se manifiestan, pero son parte de las relaciones laborales. En la medida que se incrementan en las estructuras de la subjetividad, si no son tratados pueden salir de la etapa manejable y causar daños a la organización concebida como un todo. Su intensidad debe ser mantenida en niveles moderados y la política es, en este sentido, el medio para tratar el conflicto de una forma saludable.

En este discurso, Mintzberg (1985) señala que la autoridad formal es entendida como un sistema legítimo de influencia, en el cual el poder estructurado es su principal cimiento. No obstante, el sistema político puede agrupar poderes “organizacionalmente ilegítimos”, cuyas fuentes se basan en otros tipos de autoridad¹⁰. Como resultado, las acciones políticas algunas veces son descritas como juegos, en los que coexisten las reglas explícitas con las implícitas, de múltiples significados y espacios de re-significación, a partir de negociaciones y concertaciones. Estos espacios se construyen para buscar un equilibrio de intereses. Según Nash, las elecciones de los jugadores deben ser tomadas en conjunto para que se consideren como óptimas, es decir, hay una interdependencia entre ellas. En el caso de que no se considere esta interdependencia, los resultados podrían ser nefastos.

Esta interacción debería ser estratégica; como una visión de analizar de forma integral el entorno. La fragmentación del análisis se traduce en organizaciones burocráticas, fundamentadas en una perspectiva única de la realidad y en una lógica lineal de funcionamiento. Según Mintzberg (1985), el reconocer la dimensión política es importante para identificar los bloqueos de las iniciativas promovidas por sistemas legítimos de influencia y que facilita el proceso de toma de decisión.

En este caso, el servidor con compromiso político debería considerar esta interdependencia para que las decisiones sean óptimas. Si considera que la realidad es única, y no hay una interdependencia con otras realidades, el tipo de compromiso que existiría podría ser considerado apenas calculado o instrumental. Esto implica, necesariamente, poner en debate que el compromiso político en las organizaciones públicas podría tener impacto positivo, siempre y cuando se considere la naturaleza compleja de las instituciones públicas y su diversidad.

¹⁰ Véase Max Weber, Gareth Morgan, Michel Foucault, principalmente, sobre recursos y discursos de poder.

Reflexiones finales

El objetivo principal y general de esta investigación bibliográfica consistió en construir un marco de análisis que incluya los tipos de compromiso organizacional predominantes en los trabajos académicos, explorando los orígenes y los avances teóricos sobre el tema y sistematizando la información existente sobre el tema.

Su naturaleza descriptiva demandó una extensa revisión de artículos teórico-empíricos, en las que se buscaba identificar tanto los orígenes cuanto los avances académicos con respecto a las investigaciones y levantamientos empíricos sobre el compromiso organizacional. En este trabajo, hubo la posibilidad de identificar temas correlacionados al compromiso organizacional, en la que se plantearon algunos avances en el mismo documento.

Se considera que los objetivos fueron alcanzados, una vez que se pudo organizar la literatura académica referente al tema en ciertas categorías analíticas, sus principales críticas y variables de estudio. En este sentido, se pudo también identificar algunas contradicciones en el campo y las posibilidades de futuras investigaciones.

Los hallazgos de este levantamiento muestran que la escala de medición más utilizada en los estudios empíricos es la propuesta por Meyer y Allen en la década de los ochenta del siglo XX. No hubo propuestas similares para la medición del constructo en el contexto organizacional. También se pudo verificar que existe una laguna teórica importante desde la perspectiva psicosocial y desde estudios cualitativos en relación a la investigación sobre compromiso organizacional.

Estos dos hallazgos tienen implicaciones importantes para lo que se considera un avance en el campo del conocimiento. Se recomienda que futuras investigaciones consideren la elaboración de escalas de medición que incluyan o enfatizen la dimensión psicosocial del individuo. Otra recomendación que surge de este estudio consiste en desarrollar investigaciones cualitativas, relacionadas con la recolección y al análisis de datos. La investigación cualitativa aborda las relaciones intersubjetivas con mayor profundidad, que pueden permitir la observación de otras dimensiones comportamentales.

Para organizar esta discusión, el presente informe se estructuró en capítulos que: a) describen los orígenes y las trayectorias teóricas del tema; b) presentan las principales herramientas y escalas de medición utilizadas en estudios empíricos; c) explora las posibles conexiones del compromiso organizacional con la subjetividad, la dimensión política y social en la organización.

Una reflexión teórica del levantamiento realizado en la presente investigación es que este tipo de distinción está presente en diversos estudios, que desagregan el compromiso en relación a las actividades que desarrolla en su trabajo, con la profesión (educación

formal en la que se desarrolla), con su titulación formal (educación formal que le entrega un valor agregado vinculado más al status), con el trabajo, con el empleo, con el puesto que ocupa, con la organización, entre otros.

En relación con la dimensión social, se encontró en la literatura revisada que el soporte social es una variable importante en relación con el compromiso organizacional. Algunos estudios relevan que el apoyo social percibido de los colegas, el supervisor directo y la misma organización ofrecen en el desarrollo de las actividades y del trabajo, es un factor asociado al nivel de compromiso organizacional observado.

Se observó en los estudios empíricos que predomina el querer identificar el compromiso usando el modelo tridimensional, pero que tiene expectativas de encontrar un valor significativo de la instrumentalidad. Sin embargo, los resultados arrojan resultados más coherentes con la dimensión afectiva. En razón de este levantamiento, se plantea la posibilidad de que el compromiso no sea estático, unidimensional y tampoco lineal, así como no lo es la naturaleza humana y la dinámica organizacional. En consecuencia, hablar de tipos o de componentes del compromiso no tiene sentido en un escenario complejo del comportamiento humano, por lo que denominamos aquí como el compromiso integral.

Adicionalmente, se sugiere que los componentes cultural y social de la diferencia entre los individuos en sus dinámicas de construcción de identidad son fundamentales para comprender lo efímero del compromiso organizacional. Cada caso es singular y la validación de un modelo no implica el mismo resultado empírico en contextos culturales distintos. La historia y la trayectoria construida evidencian este hecho.

La producción de sentido sobre el entorno es inherente a la naturaleza humana y consiste en una dinámica permanente del individuo. En todo momento se crea y se recrea significados y se va construyendo un conjunto de repertorios interpretativos que son imprescindibles para nuestra convivencia cotidiana. Esta perspectiva justifica la articulación con los procesos de identificación, de subjetividad y de sujeto que fueron desarrollados a lo largo de este trabajo.

El individuo no puede ser tampoco fragmentado en sus motivaciones, en sus necesidades y en sus acciones. Todas las dimensiones actúan simultáneamente, por lo que el tipo de vínculo que el individuo establece con la organización se transforma de acuerdo con un conjunto complejo de variables.

Siguiendo esta argumentación, sería incoherente asumir que el compromiso organizacional se define por uno u otro componente específico. Por todo lo que se ha discutido en este trabajo, la propuesta central para estas reflexiones finales consiste, justamente, en proponer un compromiso integral del ser humano.

El compromiso integral debería tener componentes y características de acuerdo con el entorno organizacional y ser contextualizado histórica y políticamente. Esto implica que

el compromiso integral es constituido por discursos y, a la vez, también construye otros discursos, vinculados y constituyentes de la subjetividad. Un compromiso integral incluye elementos normativos, afectivos, culturales, instrumentales y políticos. Este hallazgo también recupera la recomendación de realizar estudios cualitativos en relación con el tema, y no solamente dedicarse a utilizar una escala para “medir” el compromiso organizacional en los trabajadores.

Como recomendación práctica, las dimensiones discutidas en este levantamiento podrían ser consideradas en una investigación empírica de medición del componente más influyente en el sector público, por ejemplo. Este tipo de estudio no podría dejar de lado un análisis cualitativo del contexto en el que se construye la cultura organizacional, ya que de cierta forma los vínculos construyen las subjetividades y se construyen a partir de las intersubjetividades. Al analizar las condiciones en las cuales se investiga, se promueve un acercamiento más efectivo a la realidad investigada, una vez que el individuo, sus significados, sus construcciones simbólicas y repertorios interpretativos son parte imprescindible de esta construcción.

Otra investigación de orden práctico que se podría desarrollar es evaluar el compromiso organizacional en el marco del cambio institucional. Actualmente, el Ecuador pasa nuevamente por un nuevo debate en torno a la ley laboral, sin que se haya institucionalizado la última reforma. En este contexto de inestabilidad institucional y de normativa, el vínculo del individuo con la organización es el que sufre las consecuencias.

Finalmente, lo propuesto es un aporte al campo organizacional, toda vez que amplía la reflexión sobre la dinámica del comportamiento humano en las organizaciones y abre la discusión para otras posibilidades de pensar el comportamiento más allá de la perspectiva tradicional instrumentalista.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ajzen, I., M. Fishbein. 1980. *Understanding attitude and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
2. Akintayo, D. J. 2010. Work-family conflict and organization commitment among industrial workers in Nigeria. *Journal of Psychology and Counseling*, Vol. 2 (No. 1): 1-8.
3. Albdour, Ali Abbaas e Ikhlas I. Altarawneh. 2014. Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business*, Vol. 19 (No. 2): 192-212.
4. Allen, N. J. y J. P. Meyer. 2000. Construct validation in organizational behavior research: the case of organizational commitment. En: *Problems and solutions in human assessment*. Eds. R. D. Goffin y E. Helmes. (Norwell, MA, Kluwer, honoring Douglas N. Jackson at Seventy): 285-314.
5. Amernic, J. H. y N. Aranya. 1983. Organizational commitment: testing two theories. *Industrial Relations*, Vol 38 (No. 2): 319-343.
6. Arendt, H. 1996. *La condición humana*. Barcelona: Paidós.
7. Argyris, C. 1975. Liderança, aprendizagem e inovação. *Simpósio Anual da American Psychological Association*, (pág. s.d.). USA: S.D.
8. Azeem, Syed Mohammed. 2010. Job Satisfaction and Organizational Commitment among employees in the sultanate of Oman. *Psychology*, Vol, 1 (October): 295-299.
9. Baba, Vishwanath V. y Muahammad, Jamal. 1979. On Becker's theory of commitment: an empirical verification among Blue-Collar Workers. *Industrial Relations*, Vol. 34 (No. 1): 123-139. Available at: <http://id.erudit.org/iderudit/028940ar>. DOI: 10.7202/02894ar
10. Bakan, Ismail; Tuba Buyukbese, Burcu Ersahan. 2011. An investigation of Organizational Commitment and Education Level among Employees. *International Journal Emerging Science*, Vol. 1 (September, No. 3): 231-245.
11. Barba-Solano, Carlos. 2011. Revisión teórica del concepto de cohesión social: hacia una perspectiva normativa para América Latina. En: CLACSO, *Perspectivas críticas sobre la cohesión social: Desigualdad y tentativas fallidas de integración social en América Latina*. Buenos Aires: Colección CLACSO-CROP, 2011. Disponible en: http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/clacso-crop/20120328120445/4.revision_barba.pdf.
12. Bastos, A. V. 1993. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 3 (Maio/Junho, No. 33): 52-64.
13. Bastos, A. V. 1994. *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Brasília: UnB.
14. Bastos, A. V. B.; L. G. Maia; A. C. de A. Rodrigues; M. o. Macambira; J. e. Borges-Andrade. 2014. Vínculos dos indivíduos com a organização: análise da produção científica brasileira 2000-2010. *Psicologia: teoria e pesquisa*, Vol. 30: 153-162.
15. Becker, H. S. 1960. Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, V. 66 (n. 1): 32- 40.

16. Bendassolli, Pedro F. y Sonia Maria Guedes Gondim. 2014. Significados, sentidos e função psicológica do trabalho: Discutindo essa tríade conceitual e seus desafios metodológicos. *Avances en Psicología Latinoamericana*, Vol. 32 (No. 1): 131-147.
17. Beyer, J. M.; D. J. Hannah y L. P. Milton. 2000. Ties that bind: culture and attachments in organizations. En: *The handbook of organizational culture and climate*. Ed. Ashkenasy et. al. (Thousand Oaks: Sage): 323-338).
18. Braverman, H. 1977. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: Zahar.
19. Carvalho-Freitas, Maria Nivalda, Antonio Luis Marques y Luciana Almeida. 2009. Pessoas com Deficiência: Comprometimento Organizacional, Condições de Trabalho e Qualidade de Vida no Trabalho. *Geraiis, Revista Interinstitucional de Psicologia*, Vol. 2 (No. 2): 92-105.
20. Chan, Andrew. 2000. Redirecionando a crítica nos estudos organizacionais pós-modernistas: a perspectiva de Foucault. *Organization Studies*, Vol. 21 (No. 6): 1059-1075.
21. Chanlat, Jean François. 1996. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. En: *O indivíduo na organização*. Coord. Chanlat, Jean- François (São Paulo: Atlas): Volume I. 3ª ed.
22. Cohen, A. 2003. *Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
23. Cooper-Hakim, A. y C. Viswesvarian. 2005. The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychol. Bulletin*, Vol. 131 (Mar, No. 2): 241-259.
24. Dunham, R. B.; J. A. Grube y M. B. Castaneda. 1994. Organizational commitment: the utility of na integrative definition. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 79 (No. 3): 370-380.
25. Dejours, C. 1996. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações . En *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. Org. J. F. Chanlat, (São Paulo: Atlas): Vol. 1
26. Enriquez, 1995
27. Etzioni, A. 1975. *Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos* . Rio de Janeiro: Zahar.
28. Hackett, R. D.; P. Bycio; P. A. Hausdorf. 1994. Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of Organization Commitment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79 (No. 1): 15-23.
29. Halaby, C. N. 1986. Worker attachment and workplace authority. *American Sociological Review*, Vol. 51(October, No. 5): 634-649.
30. Harrison D, D. Newman y P. Roth. 2006. How Important are Job Attitudes? Meta-analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences. *Academy of Management Journal*, Vol. 49 (No. 2): 305-325.
31. Hernández, Roberto Carlos. 2006. Esse sublime objeto: la ideologia de Zizek. *Nueva Época*, Año 19 (Septiembre-Diciembre, No. 52): 43-60.
32. Homans, G. 1958. Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, Vol. 63: 597-606.
33. Hrebiniak, L. y J. Alluto. 1972. Personal and role related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 17 (December, No. 4): 555-573.

34. Jaramillo, Fernando; J. P. Mulki y G. W. Marshall. 2005. A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, Vol. 58 (June, No. 6): 705-714.
35. Jaros, Stephen. 2007. Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, Vol. VI (No. 4): 7-25.
36. Jesus, Renata Gomes de. D. E. Rowe. 2014. Comprometimento Organizacional: Tradução, Adaptação e Validação para o Contexto Brasileiro da Escala de Sacrifícios Percebidos Associados com a Saída. *Anales. ENEO 2014*. Gramado, RS, 2014.
37. Kahn, W. A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, Vol. 33: 692-724.
38. Kenny, Kate; Whittle, Andrea y Willmott, Hugh. 2011. Understanding identity and organizations. London: Sage Publications.
39. Khan, Irfanullah, Farhatullah Khan; Hamid Khan; Allah Nawaz; Naseem Bakht Yar. 2013. Determining the demographic impacts on the organizational commitment of academicians in the HEIs of DCs like Pakistan. *European Journal of Sustainable Development*. Vol. 2 (No. 4): 117-130.
40. Klein, H. J. ; J. C. Molloy y J. T Cooper. 2009. Conceptual foundations: Construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. En: *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. Eds. H. J. Klein, T. E. Becker, y J. P. Meyer (New York, NY: Routledge/Taylor): 3-36.
41. Leitao, Sergio Proenca y Lameira, Valdir de Jesus. 2005. Humanismo e mudança organizacional. *RAP Rio de Janeiro* Vol. 39 (No. 3): 731-51.
42. Lemire, Louise. 2003. Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel: une exploration empirique. *Management International*. Vol. 7 (No. 4) :1-26.
43. Levy-Leboyer, C. 1994. *A crise das motivações*. Sao Paulo: Atlas.
44. Lindblom, Charles E. 1984. *The policy-making process*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall
45. Liou, Kuo Tsai y Ronald Nyhan.. Dimensions of organizational commitment in the public sector: an empirical assessment. *Frontiers of Empirical Research and Development (Florida Atlantic University)*: 100-118.
46. Lynn McFarlane Shore; J. Harry y J. Martin. 1989. Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. *Human Relations*, Vol. 42 (No. 13):
47. McGee G W y R. C. Ford. 1987. Two (or more?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72 (November, Issue 4): 638-642. Citado por Jaros (2007).
48. Magalhães, Mauro Oliveira. 2013 Valores pessoais, vínculos com a carreira e comprometimento organizacional. *Interacao Psicol*. V. 17 (Jul/Set, No. 2): 129-139.
49. Majekodunmi, Toyobo Oluwole. 2013 An assessment of the organisation commitment of the Nigerian Port Authority workers. *Journal of African Studies and Development*. Vol. 5 (November, No. 7): 171-176.
50. Makanjee, C.; Y. Hartzer e I. Uys. 2006. The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers. *Radiography*, Vol. 12: 118-126.

51. Malik, M, E.; S. Nawab; B. Naeem; R. Q. Danish. 2010. Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*. Vol. 5 (No. 6): 17-26.
52. March, J. G y H. Simon. 1958. *Organizations*. John Wiley & Sons Inc.
53. March, J. G. y H. Simon. 1975. *Teoria das organizações*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
54. Marmaya, N.; N. Zawawi, N.; M. Hitam y J. Jodi. 2011. Organizational commitment and job burnout among employees in Malaysia. International Conference on Business and Economics Research. *Anais*.
55. McMahan, Brian. 2007. *Organizational Commitment, relationship commitment and their association with attachment style and locus of control*. Georgia Institute of Technology, Thesis, May, 2007. Available at: livingdementia.com.
56. Menezes, Igor Gomes. Bastos, Antonio Virgilio Bittencourt. 2009. Bases sociológicas, antropológicas e psicológicas do comprometimento organizacional. *Psicologia em Revista*, V. 15 (Agosto, No. 3): 200-215.
57. Meyer, J. P., y N. J. Allen. 1984. Testing the “Side-bet Theory” of Organizational Commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, (August, No. 3): 372-378.
58. Meyer, J. P., y N. J. Allen. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 1 (January): 61-89.
59. Meyer, J. P., y N. J. Allen. 1997. *Commitment in the workplace: theory, research and application*. London: Sage Publications.
60. Meyer, John, E. Maltin. 2010. Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 77 (October, Issue 2): 323–337.
61. Mintzberg, H. 1985. The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, Vol. 22: 133-153.
62. Moon, M. J. 2000. Organizational Commitment Revisited in new public management. Motivation, Organizational Culture, Sector, and Managerial Level. *Public Performance and Management Review*, Vol. 24 (December, No. 2): 177-194.
63. Moraes, L. R., y A. L. Marques. 1996. *Comprometimento Organizacional: um estudo de caso comparativo nas universidades federais mineiras*. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG (Relatório de Pesquisa).
64. Morgan, G. 1996. *Imágenes de la organización*. Buenos Aires: Paidós.
65. Morris, James H. y J. Daniel Sherman. 1981. Generalizability of an Organizational Commitment Model. *The Academy of Management Journal*, Vol. 24. (Sept, No. 3): 512-526.
66. Mottaz, C. J. 1988. Determinants of organizational commitment. *Human Review*, Vol. 41 (No. 6): 467-482.
67. Mowday, R. T., I. W. Porter y R. M. Steers. 1982. *Employee-Organizational linkages: the Psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
68. Nascimento, Diogo Felipe. 2012. A influencia do comprometimento organizacional na satisfação no trabalho em voluntariado. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Faculdade de Psicologia Tese.
69. Nascimento, José Luis. Albino Lopes, M. F. Salgueiro. 2008. Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen

- para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestao*, Vol. 14 (N.º 1): 115-133
70. Nascimento, Mauricio Reinert; F. Candatten y C. O. Maciel. 2004. Intersecções entre clima e comprometimento organizacional: uma análise dos antecedentes, dimensionalidade e encontro entre construtos. *Anais*. ENEO.
 71. O'Reilly, C.A., D. F. Caldwell. 1981. The commitment and job tenure of new employees: some evidence of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26 (December, No. 4): 597-616.
 72. Porter, L. W., F. J. Smith. 1970. The etiology of organizational commitment: a longitudinal study of initial stages of employee-organization relationships. *Unpublished manuscript*.
 73. Porter, L. W., W. J. Crampon y F. J. Smith. 1976. Organizational commitment and managerial turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 15 (No. 1): 87-98. Citado por Baba y Jamal (1979).
 74. Powell D y J. Meyer. 2004. Side-bet Theory and the Three-component Model of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65: 157-177. Citado por Jaros (2007).
 75. Ramalho, J. R. 1991. Controle, conflito e consentimento na teoria do processo de trabalho: um balanço do debate. *Anais da Reuniao da ANPOCS*, 15 (pág. s.d.). Caxambu, MG: ANPOCS.
 76. Riggie, R. J., D. R. Edmondson y J.D. Hansen. 2009. A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, Vol. 62 (October, Issue 10): 1027-1030.
 77. Ritzer, G., y H. M. Trice. 1969. An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, Vol. 47: 475-479.
 78. Robertson, Peter J.; Carlos Lo, Shui-Yan Tang. 2003. Antecedents of Commitment among Public Employees in China. Presented at the Public Management Research Conference Georgetown University.
 79. Rodrigues, A. C. A., y A.V.B.. Bastos. 2012. Entrincheiramento organizacional: construção e validação da escala. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, Vol. 25 (No. 4): 688-700.
 80. Rodrigues, Sandra Marlene Câmara. Conflicto, Cultura y Compromiso Organizacional: Un estudio en profesorado de las instituciones educativas de la Región Autónoma de Madeira. Tesis Doctoral. Universidd de Cadiz. 174 pp.
 81. Salancik, G. R. 1991. Commitment and the control of organizational behavior and belief. En: *Psychological dimensions of organizational behavior*. Org. B. M. Staw, (New York: Mac Millan Publishing Company): 306-312.
 82. Schaufeli, W. B., Salanova, M., V. Gonzalez-Roma y A.B. Bakker. 2002. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3: 71-92.
 83. Schwartz, H. S. 1987. On the psychodynamics of organizational totalitarianism. *Journal of Management*, Vol. 13 (No. 1): 41-54.
 84. Senthilkumar, D. y K. Soundararajan. 2013. A study of organization commitment among engineers in public sector. *International Journal of Research in Social Sciences*. Vol. 1 (No. 1): 10-15.
 85. Sheldon, Mary E. 1971. Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16: 143-150.

86. Siqueira, M. M. M. y S. Gomide Jr. 2004. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. En: *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Orgs. Zanelli, J. C.; J. E. Borges-Andrade, A.V. B. Bastos. (Porto Alegre: Artmed): 300-328.
87. Solinger, O. N.; W. V. Olffen y R. A. Roe. 2008. Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*. v. 93 (No. 1): 70-83.
88. Steers, R. M. 1977. Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 2 (March, No.1): 46-56.
89. Stevens, J. M., J. M. Beyer y H.M. Trice. 1978. Assessing personal, role and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, Vol. 21: 380-396.
90. Theron, A, S y M. N. Dodd. 2011. Organizational commitment in a post-merger situation. *SAJEMS NS* Vol. 14. (Nr. 3): 333-345. Citado por Khan et al. (2013).
91. Van Dick, Rolf. Thomas Becker y J. P. Meyer. 2006. Commitment and identification: forms, foci, and future. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27 (August, No. 5): 545-548.
92. Weiner, Y. 1982. Commitment in organizations: a normative view. *Academy Management Review*, Vol. 7 (July, No. 3): 418-428.
93. Weiner, Y. e Y. Vardi. 1990. Relationships between organizational culture and individual motivation – a conceptual integration. *Psychological Reports*, Vol. 67 (July, no.5): p. 295-306.
94. Willmott, H. 1993. Strength is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies*, Vol. 30. (No. 4): 515-552.
95. Zimbardo, P. 2011. *El efecto Lucifer: el porqué de la maldad*. Barcelona: Paidós.
96. Zizek, Slavoj. 2003. *El sublime objeto de la ideología*. Argentina: Siglo Veintiuno editores.