

COMPROMISO ORGANIZATIVO EN ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR

EMMA JUANEDA AYENSA

Ayudante Organización de Empresas

LEONOR GONZÁLEZ MENORCA

Catedrática E.U. Organización de Empresas

Departamento de Economía y Empresa.

Universidad de La Rioja

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Antonio BARBA GÁLVEZ, don Alberto FUSTER DE CARULLA, don FRANCISCO GIL RODRÍGUEZ, don Miguel Ángel LÓPEZ GONZÁLEZ, doña Amparo OSCA SEGOVIA y don Rafael SAN MARTÍN CASTELLANOS.

Extracto:

LA teoría económica tradicional ha centrado sus estudios en el análisis y descripción de la realidad desgajada en dos partes; por un lado, aquella realidad que envuelve al entramado empresarial y, por el otro, al relacionado con el sector público. Pero en estos dos bloques no quedan recogidas un conjunto de entidades que abarcan una parte, cada vez más representativa, de lo que es la realidad económica, como son las organizaciones pertenecientes al Tercer Sector. Este trabajo pretende poner en un contexto teórico el Tercer Sector permitiéndonos profundizar posteriormente en su análisis organizativo. Tras este análisis se observa que existen una serie de complejidades y características que condicionaban su funcionamiento: necesidad de profesionalización del personal, capacidad de retención de los voluntarios y trabajadores, generación de fondos y estabilidad de actividades. Uno de los principales elementos son los recursos humanos y la capacidad de retención que tengan estas organizaciones, lo que nos lleva a delimitar qué se entiende por Compromiso Organizativo. Se hace una revisión bibliográfica sobre este concepto y posteriormente se aplica en las organizaciones del Tercer Sector para al final darse cuenta de que las variables que condicionan el nivel de compromiso de los individuos hacia la organización se agrupan en torno a tres categorías: variables relacionadas con las características del individuo, variables relacionadas con los aspectos del trabajo y variables relacionadas con la organización o el grupo.

Palabras clave: compromiso organizativo, Tercer Sector, voluntarios y organizaciones no lucrativas.

Sumario

Introducción.

1. Concepto de Tercer Sector.
2. Clasificación del Tercer Sector.
3. Definición de compromiso.
 - 3.1. Naturaleza del vínculo actitudinal vs. comportamental.
 - 3.2. Unidimensional vs. multidimensional.
 - 3.3. Problemas metodológicos.
4. Antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo.
5. Compromiso organizativo en el marco de las organizaciones no lucrativas.
 - 5.1. Personal remunerado.
 - 5.2. Trabajadores voluntarios.

Bibliografía

INTRODUCCIÓN

Desde el punto de vista de la estrategia empresarial resulta muy importante conocer cuáles son las relaciones que se establecen entre los individuos y la organización en la que desarrollan su trabajo. Estos lazos han sido estudiados a través de diferentes conceptos, pero parece que en la actualidad es la noción del Compromiso Organizacional la más aceptada a la hora de analizar la lealtad y la vinculación de los grupos de interés con la empresa.

El compromiso de los grupos de interés alcanza su máximo exponente cuando centramos nuestro análisis en los empleados, debido a que actualmente en *las organizaciones con el aumento de la competencia global y el avance de la complejidad tecnológica, dependen mucho más que antaño de la confianza de sus trabajadores, especialistas, directivos, etc.* (HOSMER, 1996: 501). *La confianza es un elemento de estabilidad para la estrategia y cuando esta aparece la implantación estratégica ha de recurrir a mecanismos de control, lentos y costosos, y a normas de actuación.* Y es que si vamos a basar nuestro éxito en ciertos recursos y pretendemos realizar las inversiones pertinentes para favorecer el logro de las metas y objetivos de la organización, debemos procurar que esos recursos permanezcan en nuestra organización.

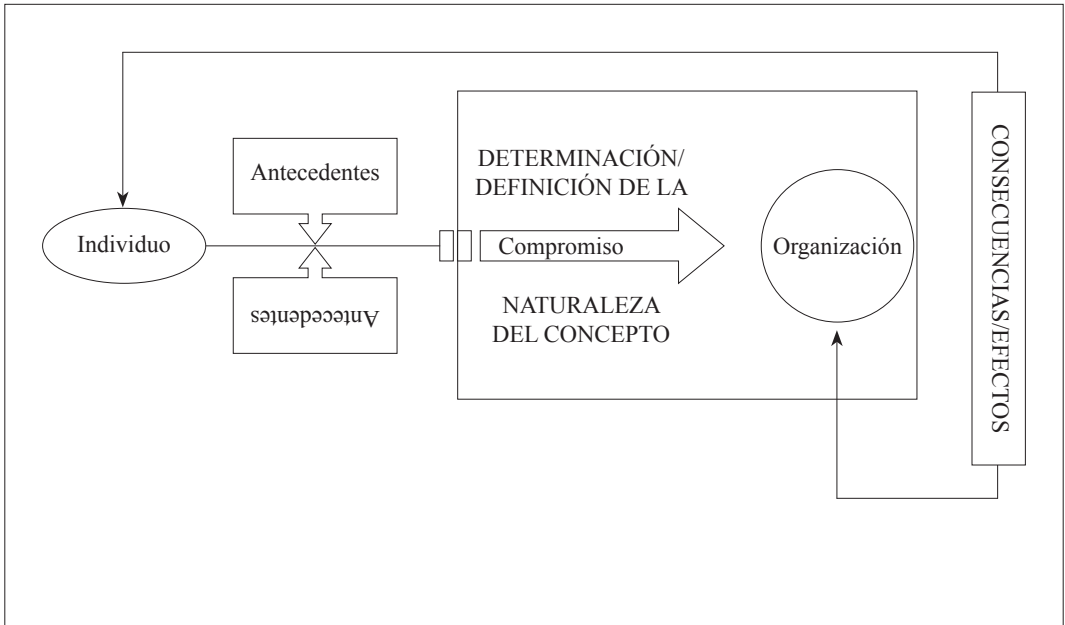
Para desarrollar ese potencial como activos específicos de la organización se hace necesario partir de un proceso de respuesta generado de forma corporativa que promueva la influencia, el respeto y la responsabilidad mutuos, por tanto, *aquellas organizaciones que desarrollen un sistema utilizando las prácticas de Recursos Humanos para identificar y atraer a los empleados altamente cualificados ya que serán estos los que elegirán a qué organización desean pertenecer en función de si les permite alcanzar sus metas personales. Paralelamente, los sistemas de recompensas y de comunicación, así como los programas de formación y los sistemas de socialización pueden ser desarrollados para fomentar que los empleados actúen en el interés de la empresa, la fuente de ventaja competitiva puede residir en la gestión de Recursos Humanos cuando se contrata y desarrolla personal cualificado, integrando sus contribuciones en el conjunto de recursos de la empresa* (BOXALL, 1996: 66).

Un elemento fundamental sobre el que se sustenta la estrategia dentro de la organización es el deseo de permanencia de los individuos y la reducción de la intención de abandono. El voluntariado es más probable que sea desarrollado en contextos organizacionales que otros tipos de conducta prosocial, por lo que este tipo de actitudes son más importantes en el voluntariado que en otras conductas de ayuda (PENDER, 2002; véase en DÁVILA DE LEÓN y CHACÓN; 2003).

El objetivo de nuestro estudio es determinar el significado del Compromiso Organizativo en las Organizaciones del Tercer Sector (en adelante, OTS), para lo cual intentaremos dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué se entiende por Tercer Sector?
2. ¿Qué es el compromiso?
3. ¿Qué factores generan compromiso?
4. ¿Cuáles son las consecuencias del compromiso?

Para dar respuesta a estas cuestiones nos basaremos en el siguiente esquema:



FUENTE: *Elaboración propia.*

1. CONCEPTO DE TERCER SECTOR

La teoría económica tradicional ha centrado sus estudios en el análisis y descripción de la realidad desgajada en dos partes; por un lado, aquella realidad que envuelve al entramado empresarial

y, por el otro, al relacionado con el sector público ¹. Pero en estos dos bloques no quedan recogidas un conjunto de entidades que abarcan una parte, cada vez más representativa, de lo que es la realidad económica.

El término Tercer Sector se cree que fue acuñado por el sociólogo americano T. LEVIT utilizándolo para nombrar al conjunto de organizaciones que ejercían en el campo del bienestar social. Es por ello que se ha extendido la denominación Tercer Sector al conjunto de organizaciones que, siendo de carácter privado, no tienen una finalidad lucrativa como ocurre con las organizaciones de carácter mercantil. Sin embargo, la definición negativa de dicha realidad no es suficiente para poder llevar a cabo su delimitación, es necesario establecer cuáles son las características comunes bajo las que se recogen a este conjunto de entidades pertenecientes a este Tercer Sector. Veremos distintos enfoques a la hora de definir esta realidad, que además de Tercer Sector adopta otras denominaciones como Sector *Nonprofit*, Economía Social, Economía autogestionaria, Sector independiente... Cada una de las anteriores expresiones tiene connotaciones diferentes enfatizando la distinción sobre algún aspecto de dicha realidad.

Para poder establecer este Tercer Sector dentro de un marco social haremos uso del modelo sociológico relacional AGIL ². El sistema societario o sociedad puede ser conceptualizado como un *sistema de sistemas* y estos subsistemas se diferencian a través de las distintas funciones que desempeñan o los objetivos que tienen enmarcada su actividad. Los subsistemas de los que hablamos son: la economía de mercado (mercado), las instituciones político administrativas (el Estado), el Tercer Sector (las organizaciones de solidaridad social) y los sectores informales (familia, redes de amigos...).

El primer elemento a considerar en la definición del Tercer Sector sería aquel que nos permite diferenciarlo de los sectores informales y el sector público. Autores como BAREA y MONZÓN (1995: 14) establecen esta diferenciación utilizando las funciones desempeñadas (producción o consumo) y el modo de financiación. GUI (HERRERA, *et al.*, 2000: 125) introduce dos elementos teóricos: categoría de beneficiario y dominante. Los beneficiarios de una OTS son los colectivos destinatarios de los excedentes o frutos de la actividad; y bajo el concepto de dominante se recogen al colectivo que posee el poder en última instancia de la organización. En este sentido, BAREA (1991: 10) considera como el elemento diferenciador de estas entidades el hecho de que no se rigen por los principios de atribución del beneficio (beneficiarios) como remuneración al capital. Ampliando estos criterios, encontramos en las aportaciones realizadas por HERRERA GÓMEZ (1999: 16) que establece como elemento clave de definición de estas entidades la capacidad de producción de beneficios externos, considerándolos como externalidades positivas para un colectivo de personas o la sociedad en general.

¹ Sirva como ejemplo de la escasa consideración del Tercer Sector el hecho de que en el sistema de cuentas de las Naciones Unidas se realiza una distinción entre el primer sector, el cual se identificaría con el gubernamental, y la empresa privada, que sería el sector segundo (WAGNER, 1994), y el sistema de la ONU recoge un cuarto sector, las economías domésticas.

² Para conocer mejor la teoría sociológica sobre este esquema véase DONATI, P. (1991), *Teoria relazionale della società*. Angelo, Milán. Capítulos 2,3,4.

TABLA 1. Criterios de diferenciación entre sectores socioeconómicos.

	Sector público	Sector informal	Tercer Sector	Sector mercantilista
Funciones	Producción de bienes y servicios de naturaleza colectiva	Consumo de bienes y servicios	Producción de bienes o servicios	Producción de bienes o servicios
Financiación	Mecanismo impositivo	Remuneración del factor trabajo o capital	Vía precios Donaciones, aportaciones de socios...	Vía precios
Categoría de beneficiarios			Compradores, asistidos, usuarios de bienes públicos, trabajadores o la sociedad en general	Los beneficios se asignan a los propietarios del capital
Categoría dominante			Depende del tipo de entidad (compradores, asistidos, usuarios de bienes públicos, vendedores y donantes)	La toma de decisiones está ligada a la posesión del capital

FUENTE: *Elaboración propia basado en HERRERA GÓMEZ (1999).*

Otras aportaciones son las de DRUCKER³ que ahonda en los puntos que permiten discernir las OTS de aquellas que pertenecen a los otros dos sectores, destacando el *output* como resultado prioritario de su actividad, el resultado es la transformación de personas. Las OTS son instituciones que procesan personas en cuanto agentes de cambio. Para BAUER (1993) las organizaciones del Tercer Sector se caracterizan por perseguir los tres objetivos propios del resto de esferas: el sentido de comunidad (esfera individual), el bienestar público (sector público) y la libertad de empresa (sector empresarial). AMBROSINI⁴, tras su estudio sobre la eficiencia de las organizaciones del Tercer Sector en Italia, destaca como rasgos distintivos de estas organizaciones la variedad de actividades en las que realizan su desarrollo (agrupa las actividades en torno a cinco sectores: socio-asistencial, el de educación, animación cultural, defensa medioambiental y el de protección civil), la variedad en cuanto a la dimensión, diferencias en cuanto a las fuentes de financiación, como en cuanto al *status* jurídico y las relaciones de cooperación con el sector público de ellas.

³ Véase DRUCKER, P. (1992): *Managing the Nonprofit Organizations. Principles and Practices*. HaperBusiness, New York.

⁴ Estudio recogido en AMBROSINI, M. (1994): *L'efficienza della solidarietà*. Vita e pensiero, Milán.

Una definición del sector que ha permitido acotar sus difusos límites y establecer comparaciones internacionales, ha sido la adoptada por el estudio comparativo internacional liderado por el equipo de la Universidad Johns Hopkins de Baltimore ⁵. En este estudio se considera el Tercer Sector como el conjunto de entidades de carácter privado y con estructura formal que se caracteriza por el respeto al Principio de No Distribución de Beneficios, por ser autogestionadas (autogobierno) independientemente del Estado y por la posibilidad de contar recursos donados (voluntariado y donaciones) (SALOMON y ANHEIER, 1997: 38).

Podemos sintetizar sus características globales según la definición anterior:

- **Organización formal**, es decir, las entidades que conforman este sector están compuestas por asociaciones de individuos relacionados entre sí y que desarrollan una estructura interna más o menos formal como instrumento que les permita la consecución de un objetivo común. Este criterio excluye las manifestaciones informales de solidaridad, colaboración y ayuda mutua propia del cuarto sector o sector informal.
- **Ser privado**. Esto implica que la organización no ha de formar parte del sector público, ni ha de estar controlada por este. Esta característica permite diferenciar las entidades del Tercer Sector de aquellas que componen el sector público, pero no significa, sin embargo, que las organizaciones no puedan recibir apoyo público, ni excluye que pueda haber funcionarios públicos en sus órganos de gobierno. Sin embargo, parte de las actividades desarrolladas por estas entidades pueden ser actividades propias de las desempeñadas por el sector público.
- **Ausencia de ánimo de lucro** ⁶. En definitiva, la diferencia que permite establecer la frontera entre las empresas mercantiles y las organizaciones del Tercer Sector es que estas tienen como principio la no-distribución del superávit en función de retribución del capital invertido. Por tanto, una terminología más adecuada para denominar a las organizaciones del

⁵ Estudio Comparativo Internacional sobre *The Nonprofit Sector* de la Universidad Johns Hopkins de Baltimore (USA), dirigido por Dr. SALOMON, en el cual han realizado un análisis comparativo entre diferentes países tratando de aunar criterios definitorios del sector. España ha sido uno de los países que ha participado en este estudio, realizado por un equipo de investigadores coordinado por RUIZ OLABUÉNAGA, cuyos objetivos eran salvar los obstáculos que suponían su indefinición, el desconocimiento de su desarrollo histórico y la falta de datos estadísticos. Partiendo de una definición operativa del sector que ha permitido acotar sus difusos límites y establecer comparaciones internacionales, ha realizado una recopilación exhaustiva de las fuentes estadísticas existentes y ha aplicado una metodología de estimación y de integración de las lagunas de información, todo ello con una referencia temporal única, el año 1995.

Para obtener la información de dicho estudio véase RUIZ OLABUÉNAGA, J.I. (dir.) (2000): *El Sector No Lucrativo en España*, Fundación BBV. Documenta, Madrid.

⁶ El sentido de ánimo de lucro es cuestionable en cuanto a la terminología de esta tercera característica, ausencia de ánimo de lucro, ya que sería más propio el criterio de no reparto de beneficios. Esta característica implica que las organizaciones del Tercer Sector no deben repartir beneficios entre los propietarios, administradores o directivos pero no implica que no se trate de obtener resultados positivos de las actividades que desarrollan, generar superávit. Pero su generación debe estar subyugada a la misión corporativa de carácter social para la que se ha creado la organización. Tienen como finalidad el servir a sus miembros o al entorno donde realizan su actividad, priorizando el interés social por encima del particular o individual, siendo una de las metas la mejora de las condiciones de vida de sus socios, o en su entorno (HERNÁNDEZ PERLINES, 2001).

Tercer Sector en vez de *Non-profit* sería la de Organizaciones sin Distribución de Beneficios (*non-profit-distributing organizations*) (MARBÁN, 2000: 128).

- **Disfrutar de la capacidad de autocontrol institucional de sus propias actividades.** Este criterio implica que las organizaciones han de tener sus propios mecanismos de autogobierno y han de gozar de un grado significativo de autonomía.
- **Con un marcado grado de participación voluntaria,** lo que quiere decir, por una parte, que la participación o no de sus miembros ha de depender de la libre voluntad de los mismos y no de imposiciones externas, y, por otra, que hay un grado significativo de participación de voluntarios (esto es, de personas que aportan tiempo no remunerado) en sus actividades. Adicionalmente, se incluyen en la definición aquellas instituciones sin ánimo de lucro que son el fruto de la decisión voluntaria de adscribir un determinado patrimonio al cumplimiento de fines de interés general.

Sin embargo, los criterios anteriores están basados en un estudio internacional donde la definición se ha realizado por autores estadounidenses, particularidad que supone el enfocar dicha definición orientándose a las condiciones y evolución del Tercer Sector en dicho país. Por ello debe ser adoptado, mientras que no exista una realidad similar, a las peculiaridades de cada contexto.

2. CLASIFICACIÓN DEL TERCER SECTOR

El validar una única clasificación de una realidad tan heterogénea resultaría una tarea utópica; por tanto, dependiendo del enfoque disciplinar o de las variables utilizadas podemos encontrar multitud de trabajos relacionados con esta clasificación. A partir de algunas de las características o elementos señalados en la definición del Tercer Sector podemos revisar algunas aportaciones teóricas en cuanto a la clasificación de las OTS.

Varios economistas ⁷ han elaborado distintos tipos de clasificaciones en función de cuatro categorías principales (SAJARDO y CHAVES, 1995): Categoría Dominante, la Categoría Beneficiarios, la Categoría Financiera (distingue según la procedencia de las fuentes de financiación, bien sea a través del mercado vía precios o de donaciones) y la Categoría de Bienes (permite discernir entre aquellas entidades que ofertan bienes públicos o las que ofertan bienes privados). Aunque estas categorías están presentadas como duales, al dirigirnos a la realidad vemos que en muchos casos se tratan de un continuo, o una cuestión de grado.

Siguiendo una orientación similar encontramos las aportaciones de LORENDAHL (1997) que disgrega el Tercer Sector en dos subconjuntos con límites un tanto difusos: la Economía cooperativa-social y el Sector Ideell-no-lucrativo utilizando como criterios diferenciadores la importancia relati-

⁷ Véase GUI, B. (1991) y WEISBROD, B. (1988).

va de sus objetivos y actividades económicas, el modo de distribución del superávit y la proporción que el personal asalariado representa respecto a los voluntarios ⁸. Siguiendo la misma orientación podemos diferenciar dentro del Tercer Sector dos subconjuntos (SAJARDO y CHAVES, 1997: 90-91):

- El enfoque *Nonprofit* ⁹ donde se pone de relieve el carácter altruista, siendo necesario movilizar recursos (donaciones y voluntariado) junto con la imposibilidad de reparto del superávit de la actividad.
- El enfoque de la economía solidaria ¹⁰ recoge aquellas instituciones que combinan recursos mercantiles, no mercantiles y voluntariado, implican a sus usuarios en la oferta y demanda de bienes y servicios, y se financian por medio de recursos de diversa procedencia.

BAUER (1993) utiliza el Criterio del Predominio de los Objetivos Sociales, realizando la clasificación de las múltiples tipologías de organizaciones del Tercer Sector en función del predominio de la orientación de estas hacia la esfera individual, pública o del mercado. En esta misma línea es la elaborada por HANDY (1988) en la cual se recogen como variables clasificadoras algunas de las que hemos visto anteriormente. Este autor recoge tres tipos diferentes de organizaciones:

- Organizaciones de mutuo apoyo/ayuda. Organizaciones que ponen en contacto a personas para proporcionarse ayuda.
- Organizaciones de servicio: prestan un servicio a un colectivo que tiene cierta necesidad.
- Organizaciones *campaigning*: organizaciones creadas para promover una causa, o para obrar como grupo de presión.

Para obtener una visión más concreta de la realidad del Tercer Sector, podemos llevar a cabo una clasificación dependiendo de la forma jurídica ¹¹ de las organizaciones dentro del marco jurídico español:

- *Las asociaciones*: las podemos clasificar en:
 - Asociaciones que se regulan por el régimen general: Ley de 1964.
 - Asociaciones que se regulan cada tipo según un régimen especial (sindicato de trabajadores, asociaciones de profesionales, asociaciones empresariales, organizaciones de jueces y

⁸ Para una comprensión más detallada de esta clasificación véase LORENDAHL (1999: 14 y ss.).

⁹ Este enfoque es el adoptado tradicionalmente en el entorno anglosajón.

¹⁰ Esta concepción es identificable con la definición europea de economía social donde se recogen las mutuas, cooperativas y, en general, aquellas asociaciones que desarrollan una actividad económica.

¹¹ Para complementar la visión dada según la tipología jurídica véase CASADO, D.(1995): *Las Organizaciones voluntarias en España*, Hacer, Barcelona, 2.ª ed.

magistrados, asociaciones fiscales, partidos políticos, asociaciones religiosas y asociaciones de estudiantes).

• *Las mutuas*. Asociaciones de empresarios constituidas por el exclusivo objeto de asegurar las contingencias profesionales de los trabajadores al servicio de sus miembros. Las características:

- Su naturaleza de entes privados que gestionan fondos públicos.
- Carácter limitado de la colaboración.
- Ausencia de ánimo de lucro.
- Sometimiento a la dirección, vigilancia y tutela de los organismos del Estado.

• *Las cooperativas*. Las cooperativas y, en general, las empresas de economía social se tratan como su propia denominación indica de empresas que actúan en el mercado siguiendo unas pautas similares a las de las restantes empresas de la economía: unos procesos de producción similares, son entidades que tienden a la maximización del beneficio. Pero la diferencia de las sociedades mercantiles está en que en las cooperativas y en las empresas de economía social se benefician del trabajo, no del capital. Sin renunciar a los beneficios económicos estas empresas en ningún caso funcionan por el afán de lucro propio del sistema capitalista. La característica diferenciadora se encuentra en la distribución de beneficios y el proceso de toma de decisiones (RIESGO, 2001)

• *Las fundaciones*. Las fundaciones son organizaciones no lucrativas que, por deseo de sus creadores, destinan un patrimonio a cumplir metas de interés general como asistencia social, civil, educativa, cultural, científica, deporte, salud, cooperación para el desarrollo, defensa del medio ambiente, impulsar la economía o la investigación, promoción de servicios voluntarios o privados y que las fundaciones familiares proporcionen beneficios a la familia de los fundadores. Aunque sean de carácter privado son el mecanismo de solución de parte de la problemática social (SALOMON y ABRAMSON, 1984). Pero para poder ser consideradas a efectos fiscales como entidades sin fines lucrativos deben estar clasificadas o inscritas en el Registro correspondiente y las asociaciones declaradas de utilidad pública. Para ser elegibles como fundación y asociación de utilidad pública público, con las ventajas fiscales que ello conlleva, se debe ¹²:

- Perseguir fines de interés general, como pueden ser, entre otros, la defensa de los derechos humanos, de las víctimas del terrorismo y actos violentos, asistencia social e inclusión social,

¹² La legislación vigente en relación a las fundaciones dentro del ordenamiento jurídico español:

- Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones.
- Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.

Además, existe legislación en vigor en el ámbito autonómico para Canarias, Castilla y León, Cataluña, Galicia, Madrid, Navarra, País Vasco y Valencia.

cívicos, educativos, culturales, científicos, deportivos, sanitarios, laborales, de fortalecimiento institucional, de cooperación para el desarrollo, de promoción del voluntariado, de promoción de la acción social, de defensa del medio ambiente, y de fomento de la economía social, de promoción y atención a las personas en riesgo de exclusión por razones físicas, sociales o culturales, de promoción de los valores constitucionales y defensa de los principios democráticos, de fomento de la tolerancia, de desarrollo de la sociedad de la información, o de investigación científica y desarrollo tecnológico.

- Realización de actividades económicas cuyo objeto esté relacionado con los fines fundacionales.
- Destinar a la realización de los fines al menos el 70 por 100 de todas las rentas e ingresos obtenidos por cualquier concepto, en el plazo máximo de tres años a partir de su obtención. Este requisito no afecta a las aportaciones efectuadas en concepto de dotación patrimonial, bien las que se realicen en la constitución o ulteriores.
- No ser titulares, directa o indirectamente, de participaciones mayoritarias en sociedades mercantiles.
- Rendir cuentas anualmente al órgano de protectorado correspondiente.
- Aplicar al patrimonio en caso de disolución, a la realización de fines de interés general análogos a los realizados por entidades.

Aunque existen muchas otras clasificaciones con diversos criterios, a través de las ya señaladas podemos tener una visión sobre la realidad que estamos tratando, y nos centraremos en el sector que se identifica con el *Nonprofit* o *Ideell*, ajustándonos a las fundaciones y asociaciones de interés público. El motivo es las peculiaridades que presentan en cuanto a sus características de no reparto del superávit y el uso de personal voluntario, como la percepción de donaciones, siendo estos elementos claves que las diferencian de las empresas del sector lucrativo en cuanto a la hora de ser analizadas.

3. DEFINICIÓN DE COMPROMISO

A lo largo de las cuatro últimas décadas el compromiso ha sido definido y medido de distintas maneras. Sin embargo, la falta de consenso en la definición no supone la carencia de un *corpus* común que permita *diferenciarlo de otros constructos relacionados, como la satisfacción, motivación, implicación*¹³ (KOU-TSAI, L.; RONALD, N., 1994: 100).

La diferencia con respecto a la satisfacción laboral del compromiso, desde el punto de vista organizativo, es que es un constructo más global, reflejando una respuesta afectiva general a la

¹³ Para evidencia empírica de la distinción entre implicación laboral, satisfacción y Compromiso Organizativo, véase BROOKE, RUSSELL, PRICE (1988) MOWDAY, *et al.* (1979, 1982), TETT y MEYER (1993).

organización como un todo, mientras que la satisfacción laboral está intrínsecamente ligada a un puesto de trabajo y a ciertos aspectos laborales (BACKER y BACKER, 1999). De ahí que el compromiso enfatice en aspectos asociados a la organización, como son las metas y valores, mientras que la satisfacción laboral se centra en aspectos del entorno de trabajo donde el empleado desarrolla su actividad (MOWDAY *et al.*, 1974: 226). El compromiso es algo más estable en el tiempo, sin embargo la satisfacción laboral muestra reacciones inmediatas a aspectos tangibles y específicos de las tareas desarrolladas y del entorno de trabajo ¹⁴.

En relación con la motivación, ambos tienen en común el estar relacionados con un esfuerzo realizado por los individuos, sin embargo el compromiso infiere a un individuo el deseo para realizar un esfuerzo mayor, mientras que la motivación confiere el significado que el individuo empleará para realizar un mayor esfuerzo (SAGER y JOHNSTON, 1989). La motivación es un comportamiento sistemático que es dirigido hacia una meta (STEERS y PORTER, 1987: 6-7).

La implicación laboral ha sido definida como el estado mental que refleja el grado de identificación psicológica del individuo con su trabajo. Al igual que sucede con la satisfacción, ambos constructos están asociados a un trabajo de forma específica.

Llegados a este punto, la idea diferencial que le confiere identidad y sobre la que se centra el sentido del término parece indicar que se trata de una vinculación del individuo, dentro del marco de la organización, llevando asociada una disminución de la intención de abandono. El sentido global del compromiso es la vinculación de una persona hacia un objeto (metas, cambio, organización...), y la naturaleza de dicha vinculación es la que ha dado como resultado una serie de diferentes definiciones que amplían el sentido del término.

Existía una fuerte creencia de que el compromiso era un concepto positivo tanto para los trabajadores como para la organización (MOWDAY, 1998: 388):

- Trabajadores: el estar comprometido con una organización y con el trabajo representa una relación positiva que viene a aportar/añadir sentido a la vida, incrementar la autoestima.
- Organización: puede ser beneficioso debido al potencial descenso del absentismo y la rotación, y aumento del *performance*.

Para poder esclarecer más el *corpus* del término analizaremos algunas de las definiciones dadas a lo largo de la literatura sobre el compromiso, siendo las diferentes connotaciones en cuanto al origen de dicho vínculo las que nos permiten diferenciar entre las aportaciones de los diferentes autores.

¹⁴ Para ver bibliografía sobre el tema:

- SMITH, KENDALL and HULIN (1969): *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: RAND-McNALLY.
- PORTER, L.W.; STEERS, R.M.; MOWDAY, R.T.; BOULIAN, P.V. (1974): «Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians». *Journal of Applied Psychology*, n.º 59, págs. 603-609.

TABLA 2. *Definiciones de compromiso.*

Autor	Definición
BECKER (1960)	El compromiso surge cuando una persona, por la realización de inversiones, para el mantenimiento de ciertos intereses permanece con una consistente línea de actuación.
MOWDAY, PORTER, y STEERS (1982) MOWDAY, STEERS, PORTER (1978) MOWDAY <i>et al.</i> (1979) MOWDAY <i>et al.</i> (1998)	Compromiso organizativo es la fuerza con la que un individuo se identifica con una organización en particular y su implicación en ella.
SHELDON (1971)	...una actitud u orientación hacia la organización la cual vincula o anexiona la identidad de la persona a la organización.
WIENER (1982)	La totalidad de presión normativa para actuar en un sentido que se corresponde con las metas y objetivos de la organización.
O'REILLY y CHATMAN (1986)	Vínculo psicológico sentido por una persona hacia una organización, reflejará el grado con el cual el individuo interioriza o adopta características o perspectivas de la organización.
ALLEN y MEYER (1990)	Estado psicológico que ata al individuo a una organización.
MATHIEU y ZAJAC (1990)	Atadura o enlace de un individuo hacia la organización.
MORRIS y SHERMAN (1981)	<i>Actitud en forma de vínculo existente entre una organización y un individuo.</i>
SALANCIK (1977)	Un estado del individuo el cual llega a estar vinculado por sus acciones y a través de ellas a unas creencias que a su vez sustentan esas actuaciones.
Dwyer y OH (1987)	El compromiso como promesa implícita o explícita entre los compañeros del intercambio, de cara a mantener la relación.

FUENTE: *Elaboración propia.*

Podemos observar que para todos los autores el compromiso supone una vinculación con la organización que implica un comportamiento o una actitud. Si el Compromiso Organizativo es considerado solamente como una actitud, actitud que existe cuando un individuo experimenta una relación positiva a través del intercambio con la entidad, pierde su valor como concepto explicativo del comportamiento organizativo.

Por tanto, es necesario que dicho vínculo conlleve un comportamiento en un particular sentido de actuación o una actitud positiva hacia una organización que predisponga al individuo a comportarse de tal manera que beneficie a la entidad (MEYER y HERSCOVITCH, 2001:301). Consideraremos el Compromiso Organizativo como la fuerza con la que un individuo se siente vinculado a una organización y que implica el seguimiento de un curso de acción relevante para la organización. Es, por tanto, una cuestión de grado.

En el desarrollo del estudio del concepto del compromiso se han presentado divisiones de opiniones en torno a la naturaleza del constructo (*actitudinal vs. comportamental*) y a sus dimensiones (*constructo unidimensional vs. multidimensional*).

3.1. Naturaleza del vínculo actitudinal vs. comportamental.

En relación a la primera disyuntiva, el enfoque actitudinal considera al compromiso como una actitud¹⁵ que refleja la naturaleza y características de los vínculos entre los trabajadores y la organización. Entre las manifestaciones del compromiso basado en un concepto actitudinal podemos encontrar la lealtad, la propensión a permanecer, y la implicación (MOWDAY *et al.* 1979; PORTER, STEERS, MOWDAY y BOULIAN, 1974). Los autores que mantienen este enfoque contemplan el compromiso como una «caja negra», cuyos contenidos vienen determinados por una serie de factores tanto organizativos como individuales (características personales, características relacionadas a los roles, y experiencias laborales¹⁶). Estos factores determinan el nivel de compromiso, el cual influye sucesivamente en resultados conductuales como la rotación, puntualidad, esfuerzo realizado, o apoyo hacia la organización. Los mecanismos por los cuales los *inputs* interfieren sobre el nivel de compromiso son usualmente implícitos más que explícitos, aunque el principio de intercambio entre partes está frecuentemente asociado. La teoría del intercambio es relevante para el enfoque actitudinal ya que permite justificar el compromiso de los trabajadores como respuesta hacia las recompensas (pasadas o futuras) dadas por la organización (OLIVER, 1990: 20).

Por otra parte, la conceptualización como un comportamiento está ligada con el proceso por el cual el individuo desarrolla un sentimiento de vinculación no hacia una organización sino a sus propias actuaciones o a un curso de actuación que evite los costes asociados con el abandono¹⁷. Bajo este enfoque, todas las acciones llevadas a cabo por un individuo tras la incorporación a una organización pretenden justificar la permanencia en esa organización.

Dos diferentes explicaciones se desglosan bajo este enfoque, el enfoque dado desde la teoría *Side-bet* de BECKER (1960) y el enfoque de SALANCIK (1977).

¹⁵ Creencia, deseo o promesa de continuidad (BORDONABA, V.; POLO, Y.; 2004, pág. 124)

¹⁶ Véase STEERS (1977); MORRIS y SHERMAN (1981).

¹⁷ El enfoque comportamental ha sido desarrollado desde la teoría de *Side-bet* de BECKER y en la teoría de FESTINGER (1957) de la disonancia cognitiva, así como el enfoque actitudinal viene asociado con el compromiso afectivo de MOWDAY *et al.* (1979).

SALANCIK argumenta que el compromiso está dirigido no por un impulso para corresponder lo recibido o futuras recompensas sino por un deseo de permanecer consecuente a través de diferentes situaciones (1977: 62). Desde esta perspectiva, el compromiso se desarrolla desde las actuaciones propias como parte de un proceso de autojustificación *post hoc*. Este enfoque tiene sus orígenes en la teoría de la Disonancia Cognitiva (FESTINGER, 1957), la cual describe la tendencia de los individuos a reconciliar las incoherencias internas. Debido a este deseo de coherencia interna, las actitudes y creencias de un individuo podrían no ser solamente determinantes de su comportamiento sino que serían consecuencia de este.

Este enfoque asume que las actitudes son relativamente privadas, maleables y no siempre claramente identificables. En comparación, los comportamientos son más públicos, y una vez realizado un acto este es irrevocable (aunque las consecuencias del mismo sí lo sean). Así las actitudes, elementos más fácilmente modificables, se moldearán en torno a lo menos maleable que son los comportamientos, mecanismo por el cual el individuo se esfuerza por mantener la coherencia entre ambos (OLIVER, 1990: 20). Esto supondría que un actuación realizada modifica una actitud si existe alguna inconsistencia entre ambas.

SALANCIK (1977) añade el contexto en el cual un individuo actúa como elemento de vital importancia para el compromiso hacia las acciones llevadas a cabo por uno mismo. Cuatro condiciones contextuales determinan el compromiso hacia los comportamientos: explícitos, revocables, públicos y voluntarios. Los comportamientos cuanto más explícitos, irrevocables, voluntarios y públicos con mayor fuerza vincularán al individuo a ese comportamiento y, por lo tanto, generan un elevado grado de compromiso a esa línea de actuación (REICHERS, 1985: 468), debido a la gran inversión de adaptación psicológica ligada en ella.

Este vínculo está apoyado por estudios de las consecuencias negativas ocasionadas por el abandono, el impacto de alicientes positivos para el abandono y las expectativas de ganancias mediante la permanencia en la organización (LIOU y NYHAN, 1994: 101).

Es debatible si ambas vertientes del compromiso comportamental pueden ser asumidas dentro de una misma etiqueta. Bajo la teoría de BECKER el cambio del curso de actuación es lo que genera compromiso. Mientras que según SALANCIK, el compromiso como comportamiento tiene su raíz en la obligación generada por la pertenencia de ciertas actuaciones, y que si el individuo no está a la altura de sus comportamientos esperados puede ocasionarle costes psicológicos debido a la incoherencia con las actitudes generadas.

MOWDAY *et al.* (1982) intentan integrar la visión actitudinal y comportamental argumentando que eran conceptualizaciones relacionadas en un sentido circular y recíproco, esto es, que las actitudes comprometidas conllevan a comportamientos comprometidos, y los cuales, a su vez, reinciden en las actitudes del compromiso (OLIVER: 21).

3.2. Unidimensional vs. multidimensional.

El compromiso ha sido mostrado según PORTER (PORTER, *et al.*, 1974) como un constructo unidimensional¹⁸ enfocado exclusivamente en el vínculo afectivo. PORTER determina tres componentes:

- Una fuerte creencia, interiorización y aceptación de los valores y metas de la organización.
- Un deseo de realizar un considerable esfuerzo en beneficio de la organización para lograr alcanzar sus metas.
- En definitiva, un deseo de permanencia en dicha organización.

De manera similar, aunque probablemente, de forma más restringida, BUCHANAN (1974) determina dentro del marco afectivo/psicológico del compromiso tres componentes como los elementos de su definición: identificación con las metas y valores de la organización, alto nivel de implicación en el trabajo, y lealtad hacia la organización.

Entre las manifestaciones del compromiso basadas en la actitud se consideran la lealtad, implicación y propensión a permanecer en la organización (SAGER, y JOHNSTON, 1989).

Otro autor que considera el constructo como unidimensional es BECKER (1960). Este se refiere al Compromiso Organizativo asociado a la valoración que realiza un individuo de los costes que implican el abandono de la organización en la que trabaja, costes de renuncia a una situación o *status* resultantes de los esfuerzos realizados. El compromiso se define como *una disposición para desplegar una determinada línea consistente de comportamiento como resultado de la acumulación de inversiones que podrían perderse si dicha línea de acción fuese discontinua* (GONZÁLEZ, L.; ANTÓN, C.; 1995: 90). Las inversiones realizadas por los individuos pueden tomar diferentes formas, BECKER presenta una clasificación en torno a cinco categorías generales¹⁹, aunque sin pretender ser exhaustivo y no niega la posibilidad de que existan más o que se puedan entremezclar, incrementando los costes de abandonar un determinado curso de acción (en este caso, la permanencia en la organización) por lo tanto, aumentando el nivel de compromiso. Consecuentemente, el enfoque del compromiso en relación a las inversiones realizadas, todas las actuaciones llevadas a cabo por un individuo después de pasar a formar

¹⁸ Su medición del compromiso es realizada mediante el Organizacional Commitment Questionnaire (en adelante OCQ), cuestionario basado en una serie de estudios sobre 2.563 empleados en nueve organizaciones divergentes desarrollado por MOWDAY, STEERS y PORTER (1979). Esta herramienta se constituye como una de las principales para obtener los niveles de compromiso actitudinal-afectivo, y está formada de quince ítems que están relacionados con los tres aspectos de esta definición de compromiso, proporcionando una única medida sobre la globalidad de la organización. La idea de que el compromiso era unidimensional viene apoyada por el análisis factorial, que obtiene que los quince ítems del OCQ cargan en un solo factor. Aunque los ítems medidos en sentido inverso pueden aparecer como un segundo factor algunas veces, parece ser que está más relacionado con el instrumento metodológico que como reflejo de un constructo subyacente del compromiso.

¹⁹ Expectativas culturales generalizadas en torno a comportamientos responsables (las expectativas de respetables grupos de interés relevantes que constituyen comportamientos relevantes), imagen pública (surge cuando una persona intenta presentar una imagen pública consistente que requiere un cierto comportamiento particular), inversiones relacionadas con la burocracia interna (son normas o políticas asentadas por la organización para premiar o fomentar la antigüedad dentro de la organización), ajuste individual a posiciones sociales (esfuerzo realizado por el individuo para adaptarse a una situación, pero ello supone ser menos apto para otras situaciones, por ejemplo, adquirir ciertas habilidades específicas para la organización), y cuestiones no laborales (referido a cuando un trabajador establece raíces en una comunidad que se verían interrumpidas si se ha de abandonar la organización, y se ve obligado a buscar trabajo en otra localización geográfica).

parte de una organización serán para intentar justificar su permanencia (BECKER, 1960; SALANCIK, 1977). La medición de esta conceptualización ha sido operativizada tradicionalmente mediante las escalas de RITZER y TRICE (1969) y HREBINIAK y ALUTTO (1972) (MEYER, *et al.*, 1989: 152).

Nuevas tendencias intentan determinar una ampliación del concepto mediante la posibilidad de diferentes enlaces con la organización. La multidimensionalidad del constructo Compromiso Organizativo es una de las cuestiones que mayor controversia han generado, esta pluralidad de opiniones es debido a la evolución que ha sufrido el término pasando a ampliarse la noción del mismo hasta el concepto que suponen los diferentes vínculos creados entre el individuo y la organización que generan el deseo de permanencia en ella.

3.2.1. Modelos multidimensionales.

Con la finalidad de intentar esclarecer las diversas interpretaciones del constructo, MATHIEU y ZAJAC (1990) realizan un meta-análisis de los antecedentes, correlaciones y consecuencias del Compromiso Organizativo, en estos momentos se comienza a realizar una doble interpretación del compromiso: actitudinal (MOWDAY, STEERS y PORTER, 1979) y el calculativo (BECKER, 1960), cuestionando si existían instrumentos que pudiesen ser categorizados apropiadamente como medidas de las dos vertientes del compromiso. Los autores se plantean la multidimensionalidad del constructo en base a las similitudes y diferencias en la conceptualización del compromiso, buscando las nexos comunes que existían entre todas ellas y la base de las diferencias que son obtenidas desde las distintas mentalidades generadas en los individuos. El nexo común es determinado como el vínculo de un individuo a una organización y, por lo tanto, una reducción de la probabilidad de abandono. Presentamos a continuación las principales aportaciones, señaladas en el cuadro anterior, en relación a la multidimensionalidad del constructo:

3.2.1.1. Modelo de MEYER y ALLEN (1984, 1990, 1991).

Los autores han realizado un importante esfuerzo por intentar esclarecer las dimensiones del Compromiso Organizativo y validar una escala de medición²⁰ adecuada desde su propuesta inicial (MEYER y ALLEN, 1984) entre Afectivo y Continuo hasta el modelo definitivo (ALLEN y MEYER, 1990) en el que sugieren la introducción del Normativo²¹. El modelo determinado presenta las tres categorías²² generadas a partir de las diferentes actitudes que muestran los individuos comprometidos y que serían:

- **Compromiso Afectivo o Actitudinal (CA):** esta vertiente afectiva del significado del término se refiere a la identificación que se produce en el individuo con respecto a las metas y valores de la organización, y deseará permanecer dentro de dicha organización intentando

²⁰ Véase ALLEN y MEYER (1996) para una revisión teórica de las investigaciones utilizando uno o más de las escalas de compromiso.

²¹ En el estudio de DUNHAM, *et al.* (1994) se realiza una comparación entre la herramienta elaborada por MEYER y la de PORTER (OCQ) relación directa entre el OCQ y la escala de medición del CA, parece evidente que el OCQ lo que mide es el Compromiso Afectivo, debido a que los autores identifican el término en un sentido más restringido de lo que lo hace MEYER.

²² Podemos identificar cada una de las categorías; afectivo, continuo y normativo, con las definiciones del compromiso dadas por los autores MOWDAY, *et al.* (1982); BECKER (1960); y WIENER (1982), respectivamente.

alcanzar dichas metas ²³. Este concepto implica más allá de la mera lealtad, supone una relación activa con la organización intentando que se alcance la eficiencia de la misma.

Como ya hemos señalado anteriormente, esta dimensión del compromiso se podría identificar con la definición dada por MOWDAY, *et al.* (1979: 226).

- **Compromiso Continuo (CC):** se construye a partir de la teoría del *Side-bet* de BECKER (1960: 33), por la cual se identifica la permanencia del individuo en la organización a las inversiones valoradas que serían pérdidas si este dejara la organización.
- **Compromiso Normativo (CN):** compromiso como sentimiento de obligación del individuo, sentimiento de obligación a permanecer en la organización considerando esta que este comportamiento es el correcto. Este sentimiento de lealtad del individuo con la organización puede deberse a presiones de tipo cultural o familiar. Se trata del menos contrastado empíricamente.

TABLA 3. Dimensiones de MEYER y ALLEN del Compromiso Organizativo.

Categorías	Nexo definitorio	Actitudes/ mentalidad diferencial	Consecuencia inmediata común	Vías principales para el desarrollo de las categorías
Compromiso Afectivo	Grado de vinculación existente entre una persona y un ente (en el caso del compromiso organizacional será la organización)	Enlace afectivo	Deseo de no abandono o permanencia en la organización	Experiencias laborales positivas
Compromiso Continuo		Concienciación de los costes asociados al abandono		Establecimiento de condiciones que aumenten el coste de abandono
Compromiso Normativo		Sentimiento de obligación moral		Aumento de la presión social dentro del ámbito organizativo

FUENTE: *Elaboración propia.*

Como hemos comprobado, el Compromiso Organizativo consta de tres dimensiones distintas, según MEYER y ALLEN, tanto en cuanto a los antecedentes como a las consecuencias sobre la conducta del trabajador; aunque no se tratan de dimensiones excluyentes (GONZÁLEZ y ANTÓN, 1995: 92).

3.2.1.2. Modelo de O'REALLY y CHATMAN (1986).

Apoyados en el trabajo previo de KELMAN (1958) sobre cambio en actitudes y comportamientos para conceptualizar diferentes formas de enlace, desglosan el constructo basándose en las diferentes

²³ Refleja el grado con el cual un individuo se siente vinculado con una organización y se identifica con sus metas (MEYER y ALLEN, 1984).

actitudes de los individuos hacia la organización y la existencia de varios mecanismos a través de los cuales se pueden desarrollar.

- **Conformidad** (*compliance*) refleja un comportamiento instrumental destinado a obtener recompensas.
- **Identificación**: se produce cuando los trabajadores se comportan de cierta manera porque desean permanecer en la organización debido a su atractivo (valores y metas), incluso aunque sus valores y metas podrían no ser los adoptados por ellos. El individuo acepta la influencia para establecer o mantener una relación satisfactoria.
- **Internalización**: refleja un comportamiento dirigido por valores y metas internos que son consistentes con aquellos de la organización. La influencia se acepta porque las actitudes y comportamientos son fomentados para ser adoptados, son congruentes con los valores existentes.

3.2.1.3. Otros modelos.

ANGLE y PERRY (1981): realizan un análisis factorial sobre el OCQ y desglosan en torno:

- a) Compromiso en Valores (*Value Commitment*): apoyo a las metas de la organización.
- b) Compromiso de Permanencia (*Commitment to stay*): deseo de permanencia.

Basándose en sus resultados y realizando algunos ajustes en el cuestionario, **MAYER y SCHOORMAN** (1992, 1998) apoyan que el compromiso tiene doble dimensión aunque añaden y redennominan la dimensión asociada con el deseo de permanencia asociado a las inversiones realizadas:

- a) De continuidad (*Continuance*): relacionado con el deseo de permanencia debido a los costes asociados al abandono (teoría *Side-bet* de BECKER).
- b) Compromiso en Valores (*Value Commitment*): relacionado con el desempeño determinado por el deseo de realizar un mayor esfuerzo.

JAROS, JERMER, KOEHLER y SINCICH (1993) también en la misma dirección que MEYER y ALLEN (1990), denominan las siguientes dimensiones:

- a) Afectivo (*Affective*): enfatizan más en el afecto actual y añaden una lista (*check-list*) de afectos.
- b) Compromiso Moral (*Moral Commitment*): interiorización de los objetivos y metas de la organización. Similar al Compromiso Afectivo de MEYER y ALLEN.
- c) De Continuidad (*Continuance*): se corresponde con el significado de la dimensión continua de MEYER y ALLEN.

PENLEY y GOULD (1988) basado en el trabajo desarrollado por ETZIONI'S (1961) establecen las dimensiones del compromiso:

- a) Moral (*Moral*): similar al definido por JAROS (JAROS, *et al.*, 1993).
- b) Calculativo (*Calculative*): considerado más como una motivación instrumental para el logro de recompensas.
- c) Alienante (*Alienative*): similar al Compromiso Continuo de MEYER y ALLEN.

3.3. Problemas metodológicos.

Simultánea a la determinación de las dimensiones del compromiso se lleva a cabo la búsqueda de una escala de medición adecuada que permita determinar de forma unívoca el nivel de compromiso de los individuos. Uno de los intentos iniciales es el OCQ²⁴, escala de quince ítems en los que se mezclan elementos de los distintos compromisos, generando confusión en torno a los resultados, PORTER redefine incluyendo solo los claramente identificables con la dimensión afectiva, excluyendo seis ítems de la escala. Aunque con la evolución y la aceptación de la multidimensionalidad del término la medida presentaría claras limitaciones.

En relación a la dimensión asociada con la teoría de BECKER (1960) o Compromiso de Continuidad o Continuo, RITZER y TRICE (1969) realizan el primer estudio empírico desarrollando un cuestionario que incluye una serie de cuestiones sobre la probabilidad de abandono de una organización en función de una serie de motivos que pueden inducirle a ello. Este y otros estudios posteriores que utilizan medidas relacionadas (ALLUTO, *et al.*, 1973, HREBINIAK y ALLUTO, 1972) proporcionan resultados diversos. MEYER y ALLEN (1984) argumentan que las propuestas para abandonar la organización podrían actuar eliminando la amenaza de pérdida de inversiones valoradas producidas por el abandono de la organización. En consecuencia, los que obtuviesen una medida alta (aquellos que permanecerían a pesar de tener unas fuertes inducciones para abandonar) podrían tener un fuerte Compromiso Afectivo para la organización. Es más, demostraron que la medida de RITZER y TRICE (1969) estaba más altamente correlacionada con el Compromiso Afectivo que con el Compromiso Continuo desarrollado específicamente para valorar los costes percibidos de abandono.

MCGEE y FORD (1987), pioneros en el estudio de la bidimensionalidad del Compromiso Continuo, plantean por primera vez esta cuestión tras detectar cuatro factores dentro del constructo. Tres de los factores detectados eran susceptibles de interpretación y apoyan la distinción entre el Compromiso Afectivo y dos dimensiones del Compromiso Continuo; y un cuarto se desecha por carecer de sentido. Comprueban mediante el análisis factorial que el Compromiso Continuo presentaba dos factores interpretables: sacrificio percibido asociado con el abandono y falta de alternativas. Posteriores análisis factoriales confirmatorios han apoyado este hallazgo, señalando que el primero de los factores se encuentra más próximo a la definición dada por BECKER. Mayor apoyo para esta afirmación viene dada tras el meta-

²⁴ En el estudio de DUNHAM *et al.* (1994) se realiza una comparación entre la herramienta elaborada por MEYER y la de PORTER (OCQ) relación directa entre el OCQ y la escala de medición del CA, parece evidente que el OCQ lo que mide es el Compromiso Afectivo, debido a que los autores identifican el término en un sentido más restringido de lo que lo hace MEYER.

análisis realizado por MEYER, *et al.*²⁵ (2002) que muestra una correlación mayor (negativamente) con la probabilidad de abandono de la organización que la falta de alternativas. Una nuevo interrogante planteado por ALLEN y MEYER (2000) es la consideración de la falta de alternativas percibida como un antecedente del Compromiso Continuo más que una parte del constructo por sí mismo.

WALLACE (1997) también ha sido crítico con los primeros intentos de medición de la teoría de BECKER. Basándose en las inversiones que dificultan el abandono de la organización, determina el Compromiso Continuo utilizando una escala de cuatro ítems que miden la intención de permanencia. Aunque encuentra evidencias para relaciones positivas entre esta medida y varias inversiones/apuestas, existe una razón para cuestionarse si sus hallazgos apoyan la teoría de BECKER, ya que el Compromiso Continuo no es sinónimo de intención de permanecer. Incluso si el Compromiso Continuo es bajo, los individuos podrían intentar quedarse debido a un fuerte Compromiso Afectivo o Normativo. Además WALLACE encontró que la escala *side-bet* explicaba aproximadamente igual varianza del Afectivo que del Continuo.

Los resultados obtenidos que disgregan en dos dimensiones el Compromiso Continuo han sido apoyados por los estudios mediante análisis factorial discriminante, SOMMERS (1993) HACKETT *et al.* (1994), MEYER, ALLEN y GELLATLY (1990), ALLEN y MEYER (1996) aunque existen otros resultados que señalan la unidimensionalidad como los obtenidos por DUNHAM *et al.* (1994), KO, PRICE y MUELLER (1997).

Otra de las dificultades está asociada con el Compromiso Normativo. Las correlaciones obtenidas entre este y el Compromiso Afectivo son bastante elevadas (MEYER y ALLEN, 1996), por lo que se plantea que sean una misma dimensión. Aunque el análisis factorial confirmatorio demuestra consistentemente un mejor ajuste cuando ambos definen factores diferentes. Apoyan estos resultados investigaciones desarrolladas por DUNHAM, GRUBE y CASTAÑEDA (1998) y HACKETT, BYCIO y HANSORF (1994).

En relación al modelo de O'REALLY y CHATMAN (1986) también podemos encontrar posturas dispares en cuanto a las dimensiones de Identificación e Internalización. Algunos autores las han considerado como una sola ya que presentan altos niveles de correlación, aunque diferentes patrones de correlación con respecto a medidas de otras variables (CADWELL, *et al.*, 1990; O'REILLY *et al.*, 1991; VANDERBERG, SELF y SEO, 1994). Sin embargo, otros trabajos (BECKER, *et al.*, 1996; HARRIS, HIRSCHFELD, FIELD y MOSSHOLDER, 1993) obtienen resultados que apoyan el modelo de O'REILLY y CHATMAN (1986). Como solución, los autores (O'REILLY, *et al.*, 1991) plantean la unificación de los ítems de la escala correspondientes al factor de Identificación e Internalización en uno denominado Normativo [distinto del utilizado con el mismo nombre por MEYER y ALLEN (1991), y aproximándose conceptualmente al Compromiso Afectivo].

También se ha llevado a cabo modificaciones en la dimensión Conformidad debido a los resultados obtenidos en relación al *turnover*. O'REILLY y CHATMAN (1986) obtienen que están relacionadas positivamente, y dado que el compromiso es un constructo que viene a estar asociado negativamente con la probabilidad de abandono, este hallazgo plantea la duda de si la Conformidad puede ser diferente del Compromiso Organizativo. El análisis de los ítems parece mostrar que esta dimensión dirige la motivación hacia el cumplimiento con el trabajo diario, cuyos efectos no estarían

²⁵ Anteriormente MEYER *et al.* (1989) examinaron las dos subdimensiones y encontraron correlación negativa entre cada una de ellas y la ratio de *performance* y *promotability* (las correlaciones con la subdimensión de falta de alternativas fueron más fuertes).

asociados con la permanencia sino con el *performance*. Se ha producido un renombramiento reciente de la dimensión Conformidad como Instrumental aunque el sentido es diferente.

A modo de resumen, podemos concluir que las mentalidades que acompañan al compromiso pueden variar de forma incluyendo al deseo, coste percibido u obligación de continuar ejerciendo un curso de actuación. Aunque resulte útil plantear el compromiso extensible desde lo instrumental a lo emocional, estas diferentes posturas reflejan distintos componentes subyacentes del compromiso, por lo que se continúa desarrollando escalas de medida que aclaren las dimensiones del constructo. Pero el sentido generalmente aceptado parece señalar que las consecuencias de la multidimensionalidad del constructo nos dirigen hacia diferentes mentalidades de los individuos, pudiendo establecerlas en torno a tres, 1. Un sentimiento afectivo o vínculo emocional, 2. Sentimiento de estar atrapado y 3. Creencia y aceptación de metas. La fuerza de cada una de estas actitudes puede ser medida y, la totalidad de las medidas refleja el compromiso global del individuo con la organización. En la **tabla 4** se presenta la evolución en la definición del Compromiso Organizativo:

TABLA 4. Evolución del concepto de Compromiso Organizativo.

Amplitud concepto	Categoría	Aplicación empírica
Unidimensional	Compromiso Afectivo	Lyman, Steers, Mowday, (1974); Mowday, <i>et al.</i> (1979); Morris, Sherman (1981), Angle, Perry (1983); Stumpf, Hartman (1984); Lincoln, Kallenberg (1985), Curry, Wakefield, Price, Mueller (1986); Jonhston, <i>et al.</i> (1987); Pierce, Dunham (1987); Michaels, <i>et al.</i> (1988);
Doble dimensión	Compromiso Afectivo y Continuo	Meyer y Allen (1984) Mathieu y Zajac (1990)
	Compromiso en Valores y Compromiso de Permanencia	Angle y Perry (1981) Mayer y Schoorman (1992, 1998)
Triple Dimensión	Compromiso de Conformidad, Identificación e Internalización	Modelo de O'Really y Chatman (1986) Harris, Hirschfeld, Field y Mossholder (1993)
	Compromiso Afectivo, Moral y Continuo	Jaros, <i>et al.</i> (1993)
	Compromiso Moral, Calculativo y Alienante	Penley y Gould (1988)
	Compromiso Afectivo, Continuo y Normativo	Meyer y Allen (1990)

FUENTE: *Elaboración propia.*

Actualmente, es aceptado que el compromiso es un constructo multidimensional y que los antecedentes, correlaciones y consecuentes del compromiso varían a lo largo de las dimensiones.

4. ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DEL COMPROMISO ORGANIZATIVO

La segunda rama de investigación que se ha centrado en el Compromiso Organizativo ha dirigido sus esfuerzos en determinar cuál es el proceso de generación, las variables causantes o antecedentes, las variables asociadas y las consecuencias del compromiso.

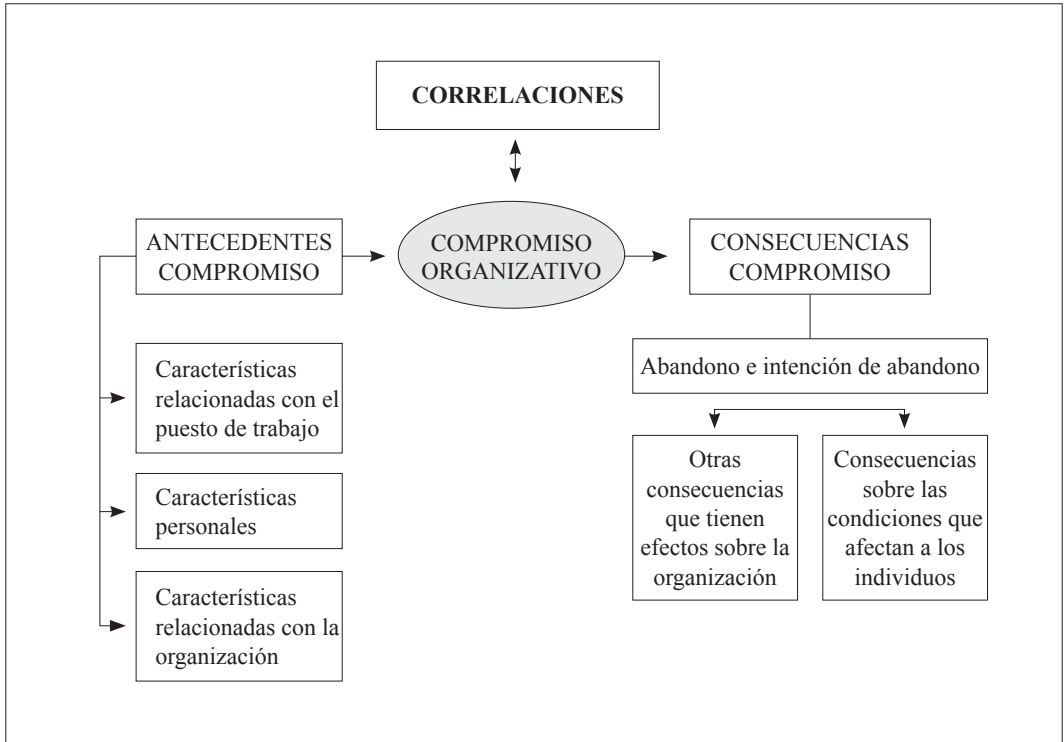
STEERS²⁶ (1977) realiza una de las primeras investigaciones donde aparecen reflejadas las relaciones entre el compromiso y algunas variables sobre resultados individuales como absentismo, rotación y desempeño (*job performance*). Este estudio pionero es quizás el prototipo que ha influido sobre investigaciones realizadas con posterioridad (MOWDAY, 1998: 391).

El volumen de trabajos que analizan las relaciones entre el Compromiso Organizativo y otras variables es extenso, aunque se continúa abriendo nuevas vías de investigación para tratar de dilucidar el contexto del término. Hasta hace poco tiempo la teoría sobre el Compromiso Organizativo y la investigación en torno a él se centraba en las consecuencias relevantes para los encargados de la Gestión de los Recursos Humanos, pero actualmente existe un cuerpo creciente de investigaciones cuyo objetivo es determinar las relaciones entre el compromiso y las repercusiones principales para los trabajadores (como el estrés y el conflicto trabajo-familia). En la **figura 1** se recogen los diferentes análisis dentro de este ámbito (antecedentes, consecuentes y correlaciones).

En la parte izquierda de la figura aparecen enunciadas las categorías generales de variables que hipotéticamente están implicadas en el desarrollo de las diferentes dimensiones del compromiso. En el lado derecho se desglosan las variables consideradas consecuencias del compromiso. Una premisa importante para el desarrollo del modelo es la creencia de que a pesar de que todas las dimensiones se relacionan negativamente con la rotación, lo hacen de manera diferente con otros comportamientos laborales, que repercuten sobre los resultados relacionados con la organización o con el individuo.

²⁶ El autor genera un marco de análisis de los antecedentes del compromiso determinado por los siguientes factores: características personales, características de relacionadas a los roles, y experiencias laborales. HUNT, CHONKO, WORD (1985) señalan como antecedentes del modelo atributos personales, inversiones personales, variables de socialización previa, comportamiento de búsqueda de trabajo, relaciones laborales y características del trabajo. Las consecuencias las aglutinan en torno a cuatro grupos: satisfacción, *performance*, rotación y absentismo.

FIGURA 1. Relaciones del Compromiso Organizativo.



FUENTE: *Elaboración propia, basado en MATHEU y ZAJAC (1990); ALLEN y MEYER (1996).*

Sin pretender ser exhaustivos en el análisis expondremos brevemente algunos resultados obtenidos en diversas investigaciones, aunque uno de los principales inconvenientes es la utilización de distintas escalas de medición del Compromiso Organizativo, por lo que los resultados no son comparables entre los estudios realizados. Otro de los problemas presentados es la multitud de variables y diferentes notaciones que aparecen en las distintas investigaciones, generando una mayor confusión.

TABLA 5. Estudios sobre el compromiso.

Autores	Escala	Variables	Resultados
PORTER, <i>et al.</i> (1974)	OCQ (15 ítems)	Satisfacción (global, compañeros, supervisión, trabajo, remuneración y promoción).	Muestran una relación positiva entre el compromiso y todas las subescalas de la satisfacción, aunque con mayor intensidad con respecto a la satisfacción con el trabajo.
MOWDAY, <i>et al.</i> (1979)	OCQ (15 ítems)	<i>Job involvement, career satisfaction, job satisfaction.</i>	Relación positiva con <i>Job involvement</i> y en menor grado con <i>Career satisfaction</i> .
MORRIS y SHERMAN (1981)	OCQ	Antecedentes: <ul style="list-style-type: none"> • Características personales: edad, nivel de estudios, sentido de capacidad, • Características relacionadas con los roles: conflicto de roles, ambigüedad de roles. • Experiencias laborales: consideración, estructura inicial. 	Explicativas del nivel de compromiso excepto ambigüedad de roles. Positiva con sentido de capacidad, estructura inicial, edad, consideración. Negativa: conflicto de roles, nivel de estudios.
HUNT, CHONKO, WOOD (1985)	HUNT, CHONKO, WOOD ²⁷ (1985) (4 ítems)	Antecedentes: <ul style="list-style-type: none"> • Atributos personales: ingresos, edad y nivel de estudios. • Características del trabajo (JCI²⁸): variedad, autonomía, identidad, y <i>feedback</i>. Consecuencias: <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción: sueldo, seguridad en el trabajo, global, carrera. 	Los atributos personales son determinantes del nivel de compromiso: edad e ingresos positivamente y nivel de estudios negativamente. Los resultados muestran una relación positiva entre las características del trabajo y el compromiso. El estudio muestra que el compromiso es un predictor consistente de la satisfacción (relación positiva).
BROOKE, RUSSELL, PRICE (1988)	OCQ (9 ítems)	Ingresos, Rutinización, Centralización, Justicia distributiva, Conflicto Roles, <i>Work involvement</i> , Responsabilidad familiar.	Positivamente relacionado con Justicia Distributiva, <i>Work involvement</i> , Responsabilidad familiar e Ingresos.
			.../...

²⁷ Escala desarrollada que mide el compromiso como el deseo de abandono de la organización en función de la obtención de mejoras salariales, mayor libertad creativa, estatus, compañerismo. Adaptación de las escalas desarrolladas por RITZER y TRICE (1969) y HREBINIAK y ALUTTO (1972), basadas en la teoría de BECKER (1960).

²⁸ Índice de Clasificación del trabajo (*Job Classification Index*) es utilizado en este estudio para la medición de las Características Laborales. Escala de medición dimensiones percibidas del trabajo desarrollada por SIMS, SZILAGYI y KELLER. [SIMS, H.P.; SZILAGYI, A.D.; KELLER, R.I. (1976): «The measurement of Job Characteristics». *Academy of Management Journal*, 21, n.º 3, págs.123-128].

.../...			
SAGER y JOHNSTON (1989)	OCQ (15 ítems)	Antecedentes: edad, nivel de estudios, ingresos, socialización previa, alternativas percibidas de trabajo, comportamiento de búsqueda de trabajo, satisfacción laboral, satisfacción con el sistema de promoción, satisfacción con la dirección. Consecuencia: esfuerzo percibido.	Los resultados obtenidos muestran que la satisfacción con la dirección, la socialización previa y satisfacción laboral presentan una vinculación positiva con el compromiso mientras que el comportamiento de búsqueda de empleo lo hace negativamente. El compromiso aparece como variable explicativa del esfuerzo percibido.
HUNT, WORD, CHONKO (1989)	HUNT, CHONKO, WOOD (1985) (4 ítems)	Valores Éticos Corporativos.	Los resultados muestran evidencia de una asociación positiva entre los valores éticos corporativos y el Compromiso Organizativo.
MEYER <i>et al.</i> (1989)	MEYER y ALLEN (1984) MGGEE y FORD (1987) Compromiso Afectivo y Continuo	<i>Performance</i> : • <i>Performance</i> (compuesto): relaciones con los clientes y públicas, elaboración de informes y comunicación verbal, prácticas de administración y contabilidad, entrenamiento y dirección del personal, seguimiento de procedimientos y políticas operativas, y gestión de las tareas rutinarias. • <i>Performance</i> global. • Promoción	El estudio obtiene una relación negativa entre el Compromiso Continuo y las tres medidas del <i>Performance</i> . Sin embargo, el Compromiso Afectivo está positivamente relacionado con las medidas del <i>performance</i> . (La satisfacción no correlaciona significativamente con ninguna medida de <i>performance</i>).
TETT y MEYER (1993)	OCQ (9 y 15 ítems)	Satisfacción y compromiso antecedentes de intención de abandono y <i>turnover</i> .	El compromiso es mejor predictor del <i>turnover</i> que de la intención de abandono con respecto a la satisfacción.
DUNHAM, GRUBE, CASTAÑEDA (1994)	OCQ (15 ítems); ALLEN y MEYER (1990)	Antecedentes: Dimensiones percibidas de las tareas: identificación, significado, autonomía, variedad de habilidades, <i>feedback</i> . Dependencia de la organización. Satisfacción profesional. Satisfacción con las oportunidades de promoción y desarrollo en la organización. Participación de la dirección. Edad. Antigüedad.	Los resultados muestran una relación positiva entre el Compromiso Afectivo con la dependencia de la organización, participación de la dirección, y las dimensiones de las tareas. La participación de la dirección está asociada con el Compromiso Normativo. Existe relación positiva entre la edad y el Compromiso Afectivo y Normativo (no aparece recogida la relación edad-Compromiso Continuo). La antigüedad en el puesto está relacionada positivamente con las tres dimensiones del compromiso.
			.../...

.../...			
ARIZA, J.A. (1997)	COOK Y WALL (1980)	Poder: coercitivo, remunerativo, legítimo, experto y referente. Alienación laboral. Identificación. Eficacia percibida: estática y dinámica. Ajuste entre nivel de educación y actividad.	Evidencia empírica de relación positiva del Compromiso Organizativo con poder (experto, remunerativo y referente), percepción de la eficacia de la organización, el ajuste. Factores que afectan negativamente son el grado de alienación y coercitivo.
YOUNG, WORCHEL, WOEHR (1998)	No se indica	Variables intrínsecas: intercambio intrínseco, satisfacción laboral, comunicación, características del trabajo, satisfacción con el liderazgo. Variables extrínsecas: satisfacción salarial, satisfacción con sistema de promoción, intercambio extrínseco.	Los resultados muestran que están relacionadas significativa y positivamente con el compromiso: satisfacción con sistema de promoción, características del trabajo, comunicación, satisfacción con el liderazgo, satisfacción laboral, intercambios extrínsecos e intrínsecos, recompensas intrínsecas y extrínsecas. (Satisfacción salarial no correlaciona significativamente).
BAKER y BAKER (1999)	OCQ (15 ítems)	Similitud «ideológica» con los restantes miembros de la organización.	Se observa que el compromiso y las diferencias ideológicas están inversamente relacionados.
BAYONA, GOÑI, MADORRÁN (1999)	OCQ (9 ítems) Compromiso Continuo: ALLEN y MEYER (1990)	Variables individuales: edad, sexo, estado civil, número de hijos, habilidades individuales, antigüedad en la organización, antigüedad en el puesto y estabilidad. Variables del trabajo: autonomía, enriquecimiento del trabajo, oportunidades de promoción percibidas y satisfacción con el trabajo (investigación y docencia). Variables del grupo: clima de trabajo.	Los principales resultados del estudio son: <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso actitudinal correlaciona significativa y positivamente con: clima, autonomía, satisfacción docente, participación decisiones, número de hijos, oportunidad de promoción, participación en la gestión y edad. • Compromiso Continuo correlaciona negativamente con: satisfacción en la investigación, habilidades individuales, edad, participación en la gestión y número de hijos.
HENKIN Y MARCHIORI (2003)	MEYER y ALLEN (1984)	<i>Empowerment.</i>	Los resultados muestran correlaciones positivas mayores con el Compromiso Normativo que con el Afectivo. Sin embargo, el Compromiso Continuo correlaciona negativamente.
VANDENBERGHE, BENTEIN, STINGLHAMBER (2004)	MEYER y ALLEN (1984) adaptada	Apoyo percibido de la organización. Compromiso Afectivo con el supervisor. Compromiso Afectivo con el grupo. Intención de abandono.	El estudio muestra que el compromiso con el grupo tiene mayor incidencia sobre el compromiso con la organización que el compromiso con el supervisor. También se demuestra la relación inversa entre el Compromiso Afectivo y la intención de abandono de la organización.

FUENTE: *Elaboración propia.*

En cuanto a las variables que condicionan el nivel de compromiso de los individuos hacia la organización se pueden agrupar en torno a tres categorías:

- Variables relacionadas con las características del individuo.
- Variables relacionadas con los aspectos del trabajo.
- Variables relacionadas con la organización o el grupo.

TABLA 6. *Variables causantes del compromiso.*

Antecedentes
<p>VARIABLES RELACIONADAS CON EL INDIVIDUO:</p> <p>Demográficas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edad. • Sexo. • Nivel educativo. • Estado civil. • Antigüedad en la organización y en el puesto.
<p>VARIABLES RELACIONADAS CON EL TRABAJO DESARROLLADO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variedad de tareas realizadas. • Autonomía en el trabajo. • Participación en toma de decisiones. Apoyo de la organización. • Ambigüedad de roles. • Conflicto de roles. • Justicia interaccional. • Justicia distributiva. • Justicia procesal. • Transferibilidad de habilidades. • Justicia salarial. • Alternativas percibidas. • Relaciones con el líder.
<p>VARIABLES RELACIONADAS CON EL GRUPO/ORGANIZACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El clima de trabajo. • Liderazgo transformador. • La cohesión dentro del grupo. • Estructura organizativa. • Valores éticos. • El tamaño de la organización... • Sistemas de Gestión de la Calidad Total.

FUENTE: *Elaboración propia.*

En relación a las características personales no parecen resultar elementos que condicionen el nivel de Compromiso Organizativo de los individuos. Aunque los trabajos no encuentran relaciones fuertes y consistentes entre estas variables personales y los distintos tipos de compromiso, la edad y la antigüedad están vinculadas positivamente con las tres dimensiones, principalmente, con el Compromiso Continuo ya que como parece lógico los individuos que permanecen en una organización han realizado mayores inversiones en ella, y supondría un mayor coste el abandono.

Las variables asociadas a las experiencias laborales de los individuos generalmente presentan correlaciones más fuertes que las que suponen las características personales, siendo el Compromiso Afectivo el que mayor fuerza muestra. El sentido es opuesto entre el Compromiso Afectivo y Normativo con respecto al Continuo. Las experiencias positivas (apoyo por la organización, liderazgo transformacional, etc.) parecen reforzar el vínculo afectivo con la organización y en cierto grado vienen a generar un sentimiento de deuda con respecto a esta. En el caso de las variables asociadas a la percepción de falta de alternativa como el desarrollo de habilidades o conocimientos específicos son causantes de mayores niveles de Compromiso Continuo, como consecuencia de las inversiones realizadas dentro de la organización que limitan la posibilidad de encontrar en otra organización los «beneficios» obtenidos en la actual.

Dentro de las variables relacionadas con la organización, las organizaciones que poseen un sistema de valores éticos, un clima y una cultura organizativa desarrollan niveles de Compromiso Afectivo y Normativo más elevados (HUNT, WORD, CHONKO; 1989, 1991; O'REILLY, CHATMAN, CADWILL; 1991). La falta de estudios o la obtención de resultados poco concluyentes sobre aspectos como estructura organizativa o los efectos de estrategias de Dirección de Recursos Humanos sobre los niveles de compromiso ²⁹ hace suponer que esta será una de las principales direcciones a seguir en el estudio del compromiso.

En relación a las consecuencias sobre el Compromiso Organizativo podemos clasificar las investigaciones desarrolladas en torno a dos grupos principales:

Consecuencias
<ul style="list-style-type: none"> • Intención de abandono. • <i>Turnover</i>.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job performance</i>. • Socialización organizativa. • Estrés. • Conflicto familiar.

FUENTE: *Elaboración propia.*

²⁹ Véase BUCK y WATSON (2002) aunque los resultados no muestran una relación significativa entre las estrategias de Recursos Humanos y los niveles de Compromiso Organizativo, en cierta medida podemos atribuirlo a las limitaciones del estudio, centrado en el sector de la educación superior.

El primer grupo de relaciones ha sido ampliamente analizado como parte fundamental de la definición del compromiso (ALLEN y LEE, 1993; COHEN, 1993; DUNHAN, *et al.*, 1994; MATHIEU y ZAJAC, 1990; MOWDAY y STEERS, 1979; OLIVER, 1990; O'REILLY, CHATMAN, CADWILL, 1991; PORTER, STEERS, 1977; POWELL y MEYER, 2004; STEERS y MOWDAY, 1974; TETT y MEYER, 1993; VANDENBERGHE, BENTEIN, STINGHAMBER, 2004). Los estudios demuestran una fuerte relación negativa con respecto al Compromiso Afectivo, seguido por el Normativo y finalmente el Continuo y *turnover*. Sin embargo, en relación a las percepciones individuales con respecto a la intención futura de abandono de la organización se producen discrepancias en los resultados en relación al Compromiso Continuo (POWELL y MEYER, 2004).

Los resultados obtenidos sobre otras variables, consecuencias del compromiso, muestran correlaciones entre la dimensión afectiva y normativa positivas con respecto a *job performance*, socialización. El Compromiso Afectivo muestra relación opuesta con el estrés y el conflicto familiar, mientras que el Compromiso Normativo lo hace negativamente. Los resultados de ALLEN y SMITH (1987) y MEYER y ALLEN (2002) encuentran relación negativa entre el alto compromiso de continuidad y el desempeño y motivación, es decir, aquellos individuos que indican que les resultaría gravoso el abandono de la actual organización contribuyen menos efectivamente a la organización que aquellos que perciben un coste inferior de dejar su actual puesto. El absentismo se presenta solamente como consecuencia evidente del Compromiso Afectivo (relacionado negativamente), mientras que las otras dos dimensiones muestran una relación débil o próxima a cero. Si diferenciamos entre ausencia voluntaria e involuntaria es la primera la que se relaciona más negativamente (MEYER *et al.*, 2002).

En el análisis del compromiso también se incluyen otra serie de variables que están relacionadas con el Compromiso Organizativo aunque no existe un consenso en cuanto a la relación de causalidad existente (MATHIEU y ZAJAC, 1990; MEYER, STANLEY, HERSCOVITCH, TOPOLNYTSKY, 2002).

Las investigaciones muestran una fuerte relación positiva entre el Compromiso Afectivo y la satisfacción globalmente considerada, con la implicación y el Compromiso Ocupacional (HACKETT, *et al.*, 1994; MOWDAY, PORTER y STEERS, 1982).

Variables correlacionadas

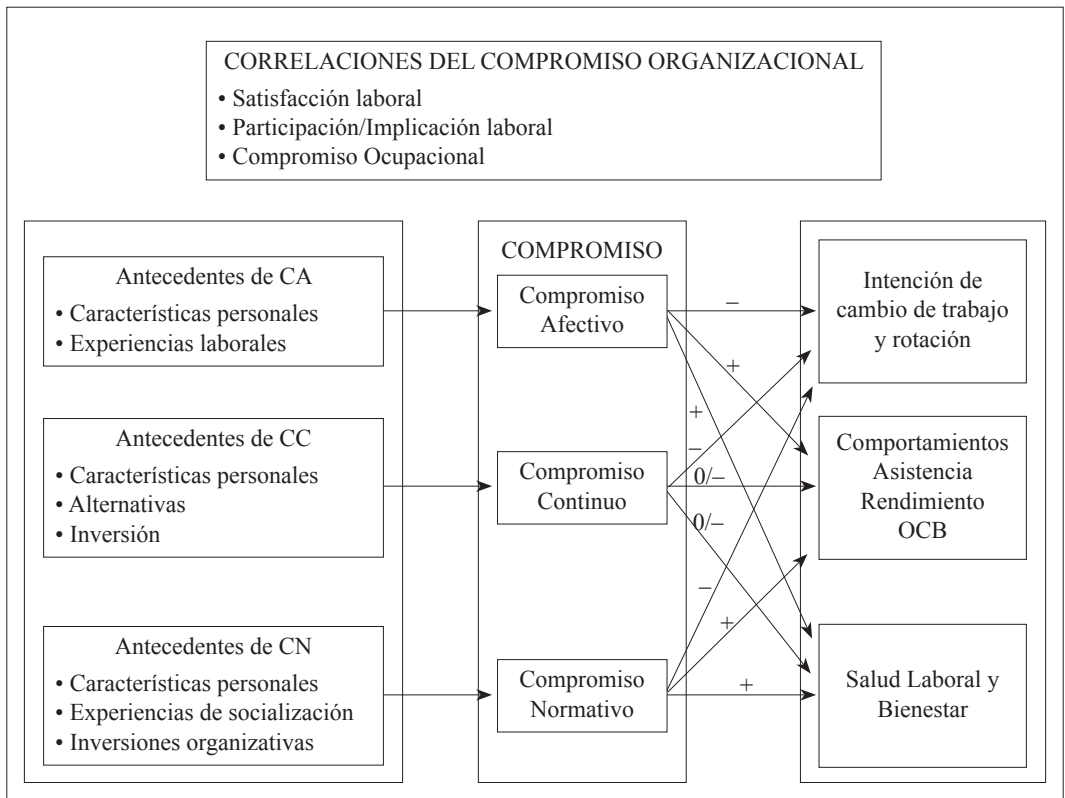
- Implicación laboral.
- Compromiso ocupacional.
- Satisfacción global.
- Satisfacción salarial.
- Satisfacción con los compañeros.
- Satisfacción con sistema de promoción.
- Satisfacción con el trabajo.

FUENTE: *Elaboración propia.*

El Compromiso Normativo también muestra relación positiva, aunque más débil, con respecto a la implicación y la satisfacción. Los resultados con respecto a las otras relaciones son dispares, aunque con respecto al Compromiso Continuo parece existir una relación negativa con respecto a la satisfacción.

A modo de resumen, la **figura 2** presenta las principales relaciones del compromiso con otros constructos.

FIGURA 2. Modelo de relaciones del Compromiso Organizativo.



FUENTE: MEYER y ALLEN (1990) (2004).

El Compromiso Organizativo ha sido un tópico investigado extensamente cuyo interés deriva del hecho de estar asociado a algunos de los principales resultados organizacionales como el desempeño, la satisfacción laboral, el absentismo, las bajas tasas de rotación del personal, la moral o la eficacia organizativa (DE COTIS y SUMMERS, 1987; GRIFFIN y BATERMAN, 1986; MATHIEU y ZAJAC, 1990; MEYER y ALLEN, 1991; MORROW, 1983; MOWDAY, PORTER y STEERS, 1982; REICHERS, 1985; SCHEIN, 1970; STEERS, 1977). Aunque el volumen de investigaciones es extenso, existe disparidad en cuanto a los resultados obtenidos y en las direcciones tomadas.

5. COMPROMISO ORGANIZATIVO EN EL MARCO DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

Como ya hemos venido señalando a lo largo de las páginas anteriores, las organizaciones son entidades que están en un continuo devenir, inmersas en un proceso de cambio para adaptarse al entorno y que esto les permita sobrevivir. Al igual que ocurre con las organizaciones pertenecientes al mercado, las OTS también deben orientar su dirección sin dejar de tener en cuenta el entorno. Sin embargo, las entidades no compiten por la captación de clientes a quienes suministrarles los productos-servicios sino que la competencia es por las fuentes de financiación, hablando de subvenciones o ayudas (públicas o donaciones) o de la captación de voluntarios. A pesar de que estas organizaciones no dependen totalmente de fuentes de financiación obtenidas mediante el pago de un precio como contraprestación por parte de los clientes al bien o servicio prestado, es evidente que han de saber adaptarse ante las nuevas circunstancias que les marque el entorno para su supervivencia. *«Los últimos años han supuesto para las organizaciones no lucrativas el paso de una perspectiva introvertida mantenida durante siglos a otra de apertura hacia el entorno. Ante sus ojos se abre el panorama de una sociedad que cuestiona la importancia social de estas organizaciones, pero que al mismo tiempo exige una expansión creciente de los servicios que proporcionan y una mayor eficacia»*³⁰.

En referencia con una empresa mercantil donde se ha de procurar la obtención de unos resultados que satisfagan las expectativas de los propietarios del capital una vez remunerados los factores productivos, en las OTS los resultados son juzgados por entidades públicas o privadas, los destinatarios de los servicios y por la opinión pública que espera que cumpla la función que le ha sido asignada.

Para poder señalar este proceso de cambio, previamente analizaremos las características organizativas que se ven comprometidas en el mismo.

5.1. Personal remunerado.

Uno de los elementos fundamentales de estas organizaciones es el capital humano, debido a la naturaleza personal de los servicios que proporcionan. La estructura del personal remunerado refleja tres factores significativos³¹:

- Son entidades intensivas en mano de obra debido a la naturaleza de los servicios prestados.
- La mayor parte de los contratos que se realizan, lo son en entidades de cierta dimensión. Los contratos laborales realizados a la plantilla son de carácter temporal, frente a los directivos que son más estables. Reseñar que existe una relación inversa entre temporalidad y nivel de ingresos de la organización. Por tanto, cabe afirmar que las entidades de mayor dimensión

³⁰ ANSOFF (1985: 39).

³¹ Conclusiones obtenidas del estudio realizado por MARBÁN en el que la información fue obtenida de las solicitudes de subvención aceptadas por el Ministerio de Asuntos Sociales con cargo al 0,52 por 100 de la recaudación del IRPF complementada con los resultados de una encuesta postal enviada a las entidades subvencionadas en el ejercicio. El estudio se realizó con la finalidad de analizar las aportaciones de las entidades sociales al empleo y voluntariado, como su estructura de financiación, gasto y gestión a lo largo del período 1991-1996. Véase MARBÁN (2000).

ofrecen cierta estabilidad con relación a las más pequeñas. También se detecta una relación entre el nivel de estudios y la posibilidad de permanencia en la entidad desempeñando un trabajo remunerado.

- En cuanto a la motivación al personal remunerado, no se suele hacer uso de los incentivos económicos, promocional o formativo (en este orden) debido a que el hecho de trabajar en una organización de este tipo supone suficiente recompensa, siendo innecesario otro tipo de incentivos. En referencia al grado de participación del personal en decisiones relacionadas con la actividad de la entidad existe un equilibrio entre la participación activa y la consultiva, considerando esta participación como otro elemento motivador.

5.2. Trabajadores voluntarios.

El componente ideológico y el altruismo son elementos que han sido utilizados para explicar la existencia del sector (MARCUELLO, 2001: 12). El hecho de contar con personal voluntario es una característica propia de las organizaciones que desempeñan su labor dentro de los servicios de interés general. De cara a la gestión de dichas entidades deben ser tenidas en cuenta esas características, dando como resultado las siguientes peculiaridades organizativas (COLOZZI, 2001).

- Predominio de contactos y comunicaciones mediatas: en las organizaciones la necesidad de coordinación en determinadas ocasiones se ve solventada mediante el uso de mecanismos de coordinación como la comunicación inmediata cara a cara, la peculiaridad de estas organizaciones es que contamos con un personal no remunerado que dedica un tiempo parcial a la realización de las tareas encomendadas. Las tareas que podría desempeñar un trabajador en una jornada completa en estas organizaciones se ha de desagregar para que se desempeñen por varios voluntarios. Estas ocupaciones *part-time* significa que en ocasiones no coincide en el lugar de trabajo con otros compañeros lo cual imposibilita la utilización de dicho mecanismo de coordinación. Este es el motivo de que se deban utilizar mecanismos más complejos como la figura de coordinadores, que es más patente en dichas organizaciones, al igual que otros medios de comunicación que exigen una disponibilidad mayor por parte de los voluntarios (números de teléfono personales, tabloneros de comunicados...).
- División del trabajo menos rígida y poco respetada: en estas organizaciones donde parte de los recursos humanos no tienen una remuneración económica, es de vital importancia el uso que se haga de otro tipo de recompensas como la gratitud o el respeto. Aquellos voluntarios cualificados tendrán asignadas tareas para las que se requieran más habilidades, mientras que los voluntarios que carezcan de capacidades especiales desempeñarán su labor en puestos de trabajo más genéricos. Esto puede suponer que no repercuta en una satisfacción la realización de dichas tareas lo cual les lleve a no desempeñarlas de forma eficiente o evitando la realización de aquellos aspectos del trabajo que les resulten menos desagradables.
- Nuevos roles y roles ausentes: la posibilidad de estandarización de los puestos de trabajo, como propone la teoría taylorista, queda reducida en estas organizaciones, debido a que

la despersonalización de un puesto reduce su atractivo sobre todo teniendo en cuenta que no existe remuneración para quien lo desempeña. Por eso se solventa esta problemática mediante la utilización de puestos que actúen como enlaces de coordinación, siempre y cuando la selección del puesto se haga teniendo en cuenta que estas personas han de tener cierto carisma, y cualidades para una comunicación y que han de ser capaces de involucrar a estos trabajadores en el logro de la misión organizativa a través del desempeño del puesto, aunque no sea del todo lo atractivo que cabría esperar. Por tanto, estas tareas menos valoradas hace que se atribuyan a personas que suponen un menor coste salarial o voluntarios que desempeñan otras actividades lo suficientemente valoradas.

- Un centro en lugar de un vértice: entre las atribuciones que tienen asignadas las personas que componen el ápice estratégico de una organización son aquellas destinadas a coordinar las actividades de los elementos organizativos en el logro de un objetivo común. No existe la lucha por la ocupación del puesto de líder, porque en muchos casos supone un esfuerzo que no todo el mundo está dispuesto a asumir y no conlleva una contraprestación económica.
- Tendencia a la subdivisión que provoca riesgos: según BARKER y GUMP³² existe un número óptimo de participantes para cada organización. En estas organizaciones se producen problemas de escasez debido a que parte del trabajo está pensado para personas que no tienen una remuneración económica, esto implica:
 - Una mayor presión sobre las personas para que pasen de la posición de espectadores a personal activo, o que se sobredimensione la labor desempeñada por los trabajadores voluntarios actuales.
 - Disminuyen los obstáculos para la admisión de nuevos miembros, aceptando el riesgo de los niveles de desempeño.
 - Prestan una mayor atención a los resultados que aquellas entidades que cuentan con un nivel óptimo y abundante personal.
- Las motivaciones de los voluntarios: en base a los estudios realizados a nivel internacional, sobre las motivaciones de los voluntarios, nos encontramos con motivos:
 - El servicio a los otros o la sociedad.
 - Ampliación del círculo de relaciones.
 - La aceptación de los objetivos de la organización.

Teniendo en cuenta las particularidades anteriores, estas organizaciones deben adoptar como primer y principal criterio de operatividad el continuo informal-formal. Para alcanzar eficientemente los objetivos planteados deben alcanzar mayores grados de formalización, pero cuanto más se formaliza, más pierden las connotaciones relacionales que aseguran el espíritu, las motivaciones de dichas organizaciones (DONATI, 1997a). Si el vínculo de la no-distribución de beneficios las hace

³² Citados en COLOZZI (2001: 108).

más fiables y creíbles para el consumidor, dicho vínculo parece hacerlas menos eficientes; esto se debe a la no existencia de derechos de propiedad sobre los beneficios, pudiendo aparecer fenómenos de pereza y de pasividad o absentismo al igual que el uso ineficiente de los recursos.

Desde nuestro punto de vista, el Compromiso Organizativo es un vínculo de naturaleza actitudinal, generado entre el individuo y la organización. Este vínculo disminuye la rotación y la probabilidad de abandono debido al deseo de permanencia. El vínculo generado dirige al individuo y orienta sus actuaciones hacia un sentido concreto comportamental. Al igual que los modelos multidimensionales, se plantea que la naturaleza del vínculo, afectos, miedos u obligaciones generan distintas dimensiones.

El compromiso de naturaleza afectiva tendría el mismo sentido que el dado por los trabajos de ALLEN y MEYER (Compromiso Afectivo) o el definido por PORTER *et al.* (OCQ), orgullo de pertenecer a la organización e identificación con los objetivos y metas de la organización.

TABLA 7. *Bibliografía del modelo.*

Actitud mental	Denominaciones	Comportamiento asociado
Vínculo afectivo	Affective (JAROS <i>et al.</i> , 1993; MEYER y ALLEN, 1984, 1991) Value (ANGLE y PERRY, 1981, MAYER y SCHOORMAN, 1992, 1998) Moral (JAROS <i>et al.</i> , 1993; PENLEY y GOULD, 1998) Normative (CADWELL <i>et al.</i> , 1990; O'REILLY <i>et al.</i> , 1991)	Todos coinciden en señalar el deseo de permanencia en la organización y el seguimiento de un curso de actuación para alcanzar los objetivos y las metas.
Evitar los costes asociados con el abandono	Continuance (JAROS <i>et al.</i> , 1993, MAYER y SCHOORMAN, 1992, 1998). Alienative (PENLEY y GOULD, 1988)	Curso de acción que permite mantenerse para evitar los costes asociados al abandono de la organización.
Obligación percibida de permanencia	Normative (MEYER y ALLEN, 1991, 1984; MEYER <i>et al.</i> , 1993)	Sin información en torno al comportamiento generado. Poco desarrollado.

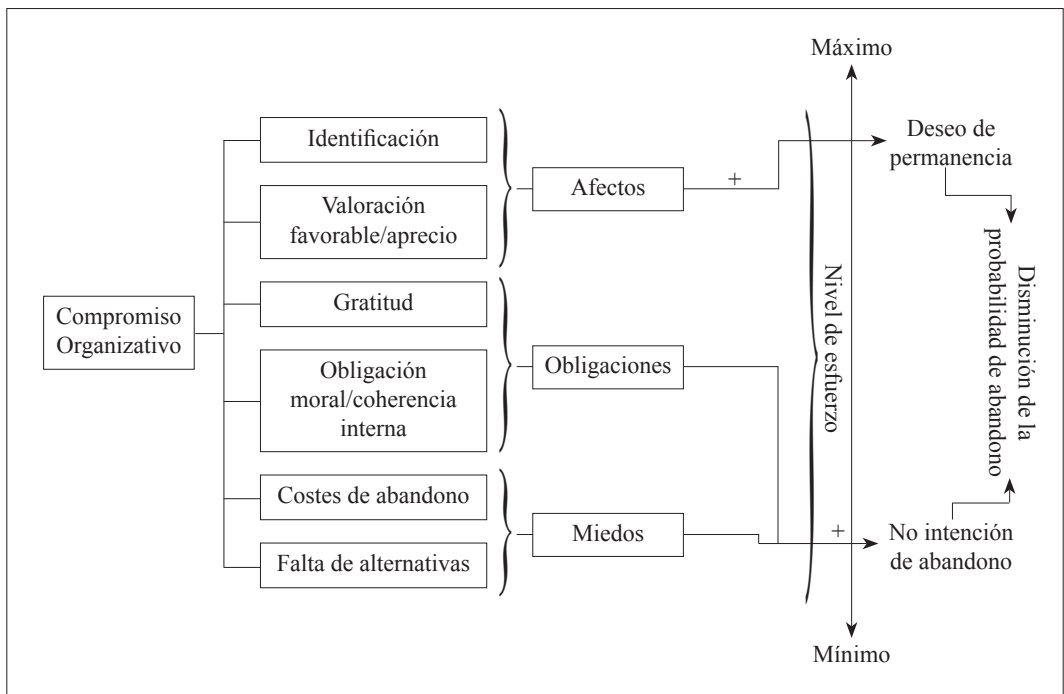
FUENTE: *Elaboración propia.*

El vínculo en el sentido de obligación sería asociado al Compromiso Normativo, aunque creemos que debido a la carencia de investigaciones sobre esta dimensión es todavía bastante difuso su contenido por lo cual se hace una propuesta desde el punto de vista de la teoría de autores como SALANCIK (1977), REICHER (1985), por lo que la coherencia interna entre comportamientos e idiosincrasia rige en parte los vínculos que se van a generar, por lo tanto un cierto perfil de los individuos determina un grado de compromiso *a priori* con la organización. También puede venir dado ese sentimiento de obligación generado por una gratitud hacia la organización o ciertos elementos de esta. Creemos que esta dimensión es importante dentro del marco de las organizaciones

no lucrativas ya que muchas de ellas tienen su actividad principal dedicada a la defensa de cierta ideología y derechos; y otras a la prestación de servicios hacia usuarios que no ven cubiertas sus necesidades en el mercado o por parte del sector público; por ello, algunas organizaciones surgen para cubrir esos huecos, así que se genera un sentimiento de obligación/gratitud hacia dichas organizaciones.

La última de las dimensiones estaría relacionada con la teoría del *Side-bet* de BECKER en la que el vínculo se refuerza por un sentimiento de miedo a la pérdida de unas condiciones adquiridas en la organización: ese miedo viene determinado por las inversiones realizadas en la organización y la percepción de falta de alternativas. Dimensión similar a la que pudiésemos encontrar en otro tipo de organización y que se relaciona con las percepciones que tiene el individuo con respecto a la organización y las consecuencias que acarrearía el abandono de la misma, bien sean económicas como el cese de un cierto estatus o pérdida del derecho a la prestación de ciertos servicios.

FIGURA 3. Definición propuesta del Compromiso Organizativo adaptado.



FUENTE: *Elaboración propia.*

La segunda parte del modelo vendría determinada por las consecuencias inmediatas del vínculo incluidas en la propia definición, la probabilidad de abandono, el nivel de compromiso de un individuo viene determinado por la fuerza con la que un individuo se siente vinculado con la organización, a

mayor fuerza, mayor es el deseo de permanencia y, por lo tanto, disminuye la intención de abandono. Otro de los elementos a tener en cuenta sería la realización de un mayor esfuerzo, aunque no sería algo a introducir en la definición creemos que es importante conocer que es aquello que realmente actúa como motor motivacional para los individuos, ya que sería la faceta más positiva del constructo.

Bibliografía

- ALLEN, N.J.; MEYER, J.P. [1990]: «The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization», *Journal of Occupational Psychology*, n.º 63, págs. 1-68.
- [1996]: «Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity», *Journal of Vocational Behaviour*, n.º 49, págs. 252-276.
- ALLUTO, J.A.; HREBINIAK, L.G.; ALONSO, R.C. (1973): «On operationalizing the concept of commitment», *Social Forces*, n.º 51; págs. 448-454.
- ANGLE, H.L.; PERRY, J.L. [1981]: «An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness», *Administrative Science Quarterly*, n.º 27, págs. 1-14.
- [1983]: «Organizational Commitment: Individual and Organizational Influences», *Work and Occupations*, n.º 10, págs. 123-146.
- BAKER, J.G. y BAKER, D.F. [1999]: «Perceived ideological differences, job satisfaction and organizational commitment among psychiatrists in a community mental health center», *Community Mental Health Journal*, Vol. 35, n.º 1, págs. 85-95.
- BAREA, J. [1991]: «La Economía Social en España», *Revista de Economía y Sociología del Trabajo*, n.º 12, Junio, págs. 8-16.
- BAREA, J. y MONZÓN, J. [1995]: *Las cuentas satélite de la economía social española*. Ciriéc-España, Valencia.
- BAUER, R. [1993]: «Voluntary Welfare Associations in Germany and the United States: Thess on the Historical Development of Intermmediary Systems», *Voluntas*, Vol. I, págs. 97-116.
- BAYONA, C.; GOÑI, S. y MADORRÁN, C. [1999]: *Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos*. Departamento de Gestión de Empresas, Universidad Pública de Navarra, Documentos de trabajo 33/99.
- BECKER, H.S. [1960]: «Notes on the concept of commitment», *American Journal of Sociology*, n.º 66, págs. 32-40.

- BORDONABA, V.; POLO, Y. [2004]: «Análisis del compromiso y la confianza en las relaciones en los canales de distribución», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 13, n.º 4, págs. 121-138.
- BOXALL, P. [1996]: «The Strategic Human Resource Debate and the Resource-based view of the firm», *Human Resource Management Journal*, n.º 6, págs. 59-75.
- BROOKE, P.P.; RUSSELL, D.W.; PRICE, J.L. [1988]: «Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73, n.º 2, págs. 139-145.
- BROOKS, A.; ZEITZ, G. [1999]: «The effects of Total Quality Management and perceived justice on organizational commitment of hospital nursing staff», *Journal of Quality Management*, Vol. 4, n.º 1, págs. 69-93.
- BUCHANAN, B. [1974]: «Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations», *Administrative Science Quarterly*, n.º 19, págs. 533-546.
- BUCK, J.M. y WATSON, J.L. [2002]: «Retaining Staff Employees: the relationship between human resources management strategies and organizational commitment», *Innovation Higher Education*, Vol. 26, n.º 3, págs. 175-193.
- BYCIO, P.; HACKETT, R.D.; ALLEN, J.S. [1995]: «Further assessments of Bass (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership», *Journal of Applied Psychology*, n.º 80; págs. 468-478.
- CABRA DE LUNA, M.A. [2000]: «La dimensión económica de las fundaciones españolas de competencia estatal: una aproximación», *Economistas*, n.º 83, págs. 80-100.
- CADWELL, D.F.; CHATMAN, J.A., O'REILLY, C.A. [1990]: «Building organizational commitment: a multi-form study», *Journal of Occupational Psychology*, n.º 63, págs. 245-261.
- CARO, F. [2001]: «Efectos de la Innovación y el Cambio en la Gestión y Organización de Empresas Informativas». Universidad de Sevilla, Sevilla.
- CASADO, D. [1996]: «Visión panorámica de las organizaciones voluntarias en el ámbito social», *Documentación Social*, n.º 103, págs. 263-280.
- COHEN, A. [1993]: «Organizational Commitment and Turnover: A Meta-analysis», *Academy of Management Journal*, vol. 36, n.º 5, págs. 1.140-1.157.
- COLOZZI, I. [2001]: «Un modelo organizativo para las organizaciones del voluntariado», *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, n.º 31, págs. 103-116.
- COOK, J.D.; WALL, T.D. [1980]: «New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment», *Journal of Occupational Psychology*, n.º 53, págs. 39-52.
- CURRY, J.P.; WAKEFIELD, D.; PRICES, J.L.; MUELLER, C.W. [1986]: «On the causal ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment», *Academy of Management Journal*, n.º 29, págs. 847-858.
- DE COTIS, T.A.; SUMMERS, T.P. [1987]: «A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment», *Human Relations*, n.º 40, págs. 458-461.
- DIMAGGIO, P. y POWELL, W. [1983]: «The Iron Cage Revisited: institutional isomorphism and collective rationality in Organizational fields», *American Sociological Review*, n.º 48, págs. 147-160.

- DOMÍNGUEZ, I.; CERRATO, J. y GARCÍA, I. [2001]: *La realidad de las fundaciones en España: análisis sociológico, psicosocial y económico*. Fundación Marcelino Botín. Santander.
- DONATI, P. [1997a]: «El desarrollo de las organizaciones del Tercer Sector en el proceso de modernización y más allá», *Revista de Investigaciones Sociológicas*, n.º 79, págs. 113-141.
- [1997b]: «La crisis del Estado Social y la emergencia del tercer sector: hacia una nueva configuración relacional», *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, n.º 5, págs. 15-35.
- DUNHAM, R.B.; GRUBE, J.A. y CASTENEDA, M.B. [1994]: «Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, n.º 3, págs. 370-380.
- DWYER, F.R.; OH, S. [1987]: «Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels», *Journal of Marketing Research*, vol. 24, págs. 347-358.
- ETZIONI, A. [1961]: *A comparative analysis of complex organizations*. Free Press, New York.
- FESTINGER, L.A. [1957]: *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press, Stanford, CA.
- GONZÁLEZ, L.; ANTÓN, C. [1995]: «Dimensiones del compromiso organizacional». En GONZÁLEZ, L.; DE LA TORRE, A.; DE ELENA, J. (eds.), *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Gestión de Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías*. Eudema, Salamanca.
- GRIFFIN, R. W. y BATEMAN, T. S. [1986]: «Job Satisfaction and Organizational Commitment». En COOPER, C.L.; ROBERTSON, I. (Eds.): *International of Industrial and Organizational Psychology*, Wiley & Sons, Chichester.
- GUI, B. [1991]: «The Economic Rationale for the Third Sector», *Annals of Public and Cooperative Economics*. n.º 61, págs. 550-572.
- HACKETT, R.D.; BYCIO, P.; HAUSDORF, P.A. [1994]: «Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment», *Journal of Applied Psychology*, n.º 79, págs. 15-23.
- HANDY, C. [1988]: *Understanding Voluntary Organizations*, Peguin Books, Harmondsworth.
- HARDEN, J.M.; ARNETT, R.C. y CONKEL, M. [1999]: «Organizational ethical standards and organizational commitment», *Journal of business ethics*, 20, págs. 289-299.
- HARRIS, S.G.; HIRSCHFELD, R.R.; FIELD, H.S.; MOSSHOLDER, K.W. [1993]: «Psychological attachment: relationships with job characteristics, attitudes, and preferences for newcomer development», *Group and Organization Management*, n.º 18, págs. 459-481.
- HENKIN, A.B.; MARCHIORI, D.M. [2003]: «Empowerment and Organizational Commitment of Chiropractic Faculty», *Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics*, June, págs. 275-281.
- HERNÁNDEZ PERLINES, F. [2001]: «La Economía social: Análisis de un sector empresarial», *La economía cooperativa como alternativa empresarial*, Ed. Universidad de Castilla-La Mancha.
- HERRERA, M. [1997]: «El tercer sector y sociedad compleja: el debate teórico», *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales*, n.º 5, págs. 49-64.
- [1998]: «Los sistemas de protección social en Europa», *Revista Internacional de Sociología*, n.º 21, págs. 33-71.
- [1999]: *La sociabilidad de las redes sociales y los procesos asociativos*. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Universidad de Granada. Working Paper.

- HERRERA, M.; GALLEGO, G. y PAGÉS, S. [2000]: «Una realidad en los sistemas del bienestar: El Tercer Sector», en TRINIDAD REQUENA, A. (coord.) *Evaluación y calidad en las organizaciones públicas*. Ministerio de Administraciones Públicas. Madrid, págs. 113-147.
- HREBINIAK, L.G.; ALUTTO, J.A. [1972]: «Personal and role-related factors in the development of organizational commitment», *Administrative Science Quarterly*, n.º 17, págs. 555-573.
- HUNT, S.D.; CHONKO, L.B.; WOOD, V.R. [1985]: «Organizational Commitment and Marketing», *Journal of Marketing*, Vol. 49, winter, págs. 112-126.
- HUNT, S.D.; WOOD, V.R.; CHONKO, L.B. [1989]: «Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing», *Journal of Marketing*, Vol. 53, July, págs. 79-90.
- JAROS, S.T.; JERMIE, J.M.; KOEHLER, J.W.; SINCICH, T. [1993]: «Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models», *Academy of Management Journal*, n.º 36, págs. 951-995.
- JARRE, D. [1991]: «La iniciativa social y humanitaria en Europa Occidental», *Las entidades no lucrativas de carácter social y humanitario*. Ed. La Ley, Colección Solidaridad, Madrid, págs. 93-106.
- JOHNSTON, M.W.; VARADRAJAN, R.; FUTRELL, C.M.; SAGER, J. [1987]: «The relationship between Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among new sales people», *Journal of Personal Selling and Sales Management*, n.º 7, págs. 29-38.
- KELMAN, H.C. [1958]: «Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change», *Journal of Conflict Resolution*, n.º 2, págs. 51-60.
- LINCOLN, J.R.; KALLEBERG, A.L. [1985]: «Work Organization and Workforce Commitment: A study of Plants and Employees in the U.S. and Japan», *American Sociological Review*, n.º 50, págs. 738-760.
- LIU, K-T; NYHAN, R.C. [1994]: «Dimensions of organizational commitment in the public sector: and empirical assessment», *Public Administration Quarterly*; Spring, 18, 1, págs. 99-118.
- LORENDAHL, B. [1999]: «Trabajo y bienestar a través de las organizaciones del Tercer Sector», *Ciriec-España*, n.º 33, 9-27.
- LORENZO, J.D. [2001]: «Un modelo explicativo de los procesos de cambio en las organizaciones», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 7, n.º 2, págs. 77-91.
- MARBÁN, V. [2000]: «Estructura económica y organizativa de las entidades voluntarias en España», *Economistas*, n.º 83, págs. 124-136.
- MARCUELLO, C. [2001]: «The Third Sector from a European perspective», University of Trento, December, págs. 1-23.
- MATHIEU, J.E. y ZAJAC, D.M. [1990]: «A review and meta analysis of the antecedents, correlates and consequents of organizational commitment», *Psychological Bulletin*, n.º 108, págs. 171-194.
- MAYER, R.C.; SCHOORMAN, F.D. [1992]: «Predicting participation and production outcomes through a two dimensional model of organizational commitment», *Academy of Management Journal*, n.º 35, págs. 671-684.
- [1998]: «Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of March and Simon's model», *Journal of Organizational Behaviour*, n.º 19, págs. 15-28.

- McELROY, J.C.; MORROW, P.C.; LACZNIAK, R.N. [2001]: «External Organizational Commitment», *Human Resource Management Review*, n.º 11, págs. 237-256.
- McGEE, G.W.; FORD, R.C. [1987]: «Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance scales». *Journal of Applied Psychology*, n.º 72, págs. 638-641.
- MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. [1984]: «Testing the side-bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations», *Journal of Applied Psychology*, n.º 69, págs. 372-378.
- MEYER, J.P.; PAUNONEN, S.V.; GELLATLY, I.R.; GOFFIN, R.D. y JACKSON, D.N. [1989]: «Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment that counts», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, n.º 1, págs. 152-156.
- MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. [1991]: «A three-component conceptualization of organizational commitment». *Human Resources Management Review*, n.º 1, págs. 61-89.
- MEYER, J.P.; HERSCOVITCH, L. [2001]: «Commitment in the workplace. Toward a general model», *Human Resource Management Review*, n.º 11, págs. 299-326.
- MEYER, J.P.; STANLEY, D.J.; HERSCOVITCH, L. y TOPOLNYTSKY, L. [2002]: «Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences», *Journal of Vocational Behavior*, n.º 61, págs. 20-52.
- MICHAELS, R. E.; CRON, W.L.; DUBINSKY, A.J.; JOACHIMSTHALER, E.A. [1988]: «Influence of formalization on the Organizational Commitment and Work Alienation of salespeople and industrial buyers», *Journal of Marketing Research*, n.º 25, págs. 376-383.
- MORRIS, J. H., and SHERMAN, J. D. [1981]: «Generalizability of an Organizational Commitment Model», *Academy of Management Journal*, n.º 24, págs. 512-526.
- MORROW, P.C. [1983]: «Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment», *Academy Management Review*, n.º 8, págs. 486-500.
- MOWDAY, R.T.; STEERS, R.M.; PORTER, L.W. [1979]: «The Measurement of Organizational Commitment», *Journal of Vocational Behaviour*, n.º 14, págs. 224-247.
- MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M. [1982]: *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. Academic Press, New York.
- MOWDAY, R.T. [1998]: «Reflections on the study and relevance of organizational commitment», *Human Resource Management Review*, Vol. 8, n.º 4, págs. 387-401.
- O'REILLY, C.A.; CHATMAN, J. [1986]: «Organizational commitment and psychological attachment: The effect of compliance, identification, and internalization on prosocial behaviour», *Journal of Applied Psychology*, n.º 71, págs. 492-499.
- O'REILLY, C.A., CHATMAN, J.; CADWLL, D.F. [1991]: «People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organizational fit», *Academy of Management Journal*, n.º 34, págs. 487-516.
- OLIVER, N. [1990]: «Rewards, investment, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development», *Journal of Occupational Psychology*, n.º 63, págs. 19-31.
- OZ, F. [2001]: «Organizational Commitment and Ethical Behavior: an empirical study of information system professional», *Journal of Business Ethics*, n.º 34, págs. 137-142.

- PENLEY, L.E.; GOULD, S. [1988]: «Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations», *Journal of Organizational Behaviour*, n.º 9, págs. 43-59.
- PETERAF, M.A. [1993]: «The cornerstone of competitive advantage. A Resource-based view», *Strategic Management Journal*, n.º 14, págs. 179-191.
- PIERCE, J.L.; DUNHAM, R.B. [1987]: «Organizational Commitment: Pre-employment propensity and initial work experiences», *Journal of Management*, n.º 12, págs. 163-178.
- PORTER, L.W.; STEERS, R.M.; MOWDAY, R.T.; BOULIAN, P.V. [1974]: «Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians», *Journal of Applied Psychology*, n.º 59, págs. 603-609.
- POWELL, D. y MEYER, J.P. [2003]: «Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment», *Journal of Vocational Behavior*, n.º 65, págs. 157-177.
- POWELL, W. y FRIEDKIN, R. [1987]: «Organizational Change in Nonprofit Organizations».
- REICHERS, A.E. [1985]: «A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment». *Academy of Management Review*, Vol. 10, n.º 3, págs. 465-476.
- RIESGO, M.ª A. [2001]: «Importancia de la economía social en el sector empresarial». *La economía cooperativa como alternativa empresarial*, Ed. Universidad de Castilla-La Mancha. Cuenca.
- RITZER, G.; TRICE, H. M. [1969]: «An empirical study of Howard Becker's side-bet theory», *Social Forces*, n.º 48, págs. 475-479.
- RODRÍGUEZ, G. y CODORNIÚ, J. [1997]: *Las entidades voluntarias en España*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- SAGER, J.K.; JOHNSTON, M.W. [1989]: «Antecedents and outcomes of Organizational Commitment: a study of salespeople», *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 9, Spring, págs. 30-41.
- SAJARDO, A. y CHAVES, R. [1995]: «El Tercer Sector desde la Economía del Non-profit organizations. Contenidos y Limitaciones», *Cuadernos de Economía y Empresa*, Vol. 23, págs. 567-588.
- [1997]: «El Tercer Sector como realidad institucional. Delimitación y cuantificación en España y otros países desarrollados», *Ekonomiaz, Revista de Economía Vasca*, n.º 37, págs. 82-107.
- SALANCIK, G.R. [1977]: «Commitment and the control of organizational behaviour and belief». En STAW; B.M.; SALANCIK G.R. (eds.): *New directions in organizational behaviour*, St. Clair, Chicago, págs. 1-54.
- SALOMON, L., y ABRAMSON [1984]: «The non profit Sector» in *The Reagan Experiment*, The Urban Institute, Washington DC, págs. 219-220
- SALOMON, L. y ANHEIER, H. [1997]: «El sector de la sociedad civil», *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, n.º 5, págs. 37-48.
- SCHEIN, E. [1970]: *Organizational Psychology*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- SHELDON, M.E. [1971]: «Investments and involvement as mechanism producing commitment to the organization», *Administrative Science Quarterly*, n.º 16, págs.143-150.
- STEERS [1977]: «Antecedents and outcomes of organizational commitment». *Administrative Science Quarterly*, n.º 22, págs. 46-56.

- STEERS, R. M.; PORTER, L. W. [1987]: *Motivation and work behavior*; McGraw-Hill, New York.
- STEINBERG, R. [1986]: «The revealed objectives functions of nonprofits firms», *Rand Journal of Economics*, 17, 508-526.
- [1986]: «Voluntary Donations and Public Expenditures in a Federalist System», *American Economic Review*, 77, págs. 24-36.
 - [1997]: «Overall Evaluation of Economic Theories», *Voluntas*, Vol. II, n.º 8, págs. 179-204.
- STUMPF, S.A.; HARTMAN, K. [1984]: «Individual exploration to Organizational Commitment or Withdrawal», *Academy of Management Journal*, n.º 27, págs. 308-329.
- TEET, R.P.; MEYER, J.P. [1993]: «Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on metaanalytic findings», *Personnel Psychology*, 4b, págs. 259-293.
- VANDENBERG, R.J.; SELF, R.M.; SEO, J.H. [1994]: «A critical examination of the internalization, identification, and compliance commitment measures», *Journal of Management*, n.º 20, págs. 123-140.
- VANDERBERG, C.; BENTEIN, K.; STINGHAMBER, F. [2004]: «Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes», *Journal of Vocational Behavior*, n.º 64, págs. 47-71.
- WAGNER, A. [1994]: «The significance and function of social welfare associations in Switzerland. Delivering Welfare», *Repositioning Non Profit and Cooperative Action in Western European Welfare States*. Barcelona; CIES, págs. 343-353.
- WALTER, W.P. y FRIEDKIN, R. [1987]: «Organizational Change in Nonprofit Organizations», *The Nonprofit Sector*, Yale University Press, New Haven, págs. 180-195.
- WATSON, G.W. y PAMAMARCOS, S.D. [2002]: «Social capital and organizacional commitment», *Journal of Business and Psychology*, Vol. 16, n.º 4, págs. 537-550.
- WEISBROD, B. [1988]: *The Nonprofit Economy*, Harvard University Press, London.
- WIENER, Y. [1982]: «Commitment in the Organization: A normative view», *Academy of Management Review*, 7, n.º 3, págs. 418-428.
- WOLF, J. [1990]: *Managing Change in Nonprofit Organizations*, The Foundations Centre, New York.
- YOUNG, B.S.; WORCHEL, S. y WOEHR, D.J. [1998]: «Organizational Commitment Among Public Service Employees» *Public Personnel Management*, Vol. 27, n.º 3, págs. 339-348.

LEGISLACIÓN

- COMUNIDAD AUTÓNOMA DE LA RIOJA [1990]: «Ley 2/1990, de 10 de mayo, de Servicios Sociales de la Comunidad Autónoma de La Rioja», BOE, n.º 132, del 2 de junio de 1990, págs. 15.397-15.403.
- [2002]: «Ley 1/2002, de 1 de marzo, de Servicios Sociales», BOE, n.º 79, del 2 de abril de 2002, págs. 12.550-12.558.
- JEFATURA DEL ESTADO [1982]: «Ley Orgánica 3/1982, de 9 de junio, de Estatuto de Autonomía de La Rioja», BOE, n.º 146, del 19 de junio de 1982, págs. 16.750-16.756.

- [1996]: «Ley 6/1996, de 15 de enero, del voluntariado», BOE, n.º 15, del 17 de enero de 1996, págs. 1.239-1.243.
- [2002]: «Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del derecho de asociación» BOE, n.º 73, del 26 de marzo de 2002, págs. 11.981-11.991.
- [2002]: «Ley 49/20.02, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo», BOE, n.º 307, del 24 de diciembre de 2002, págs. 45.229-45.243.
- [2002]: «Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de fundaciones», BOE, n.º 310, del 27 de diciembre de 2002, págs. 45.504-45.515.
- [2003]: «Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones», BOE, n.º 276, del 18 de noviembre de 2003, págs. 40.505-40.532.

MINISTERIO DE HACIENDA [2003]: «Real Decreto 1270/2003, de 10 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento para la aplicación del régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo», BOE, n.º 254, del 23 de octubre de 2003, págs. 37.886-37.893.

MINISTERIO DEL INTERIOR [2004]: «Real Decreto 1740/2003, de 19 de diciembre, sobre procedimientos relativos a asociaciones de utilidad pública», BOE, n.º 11, del 13 de enero de 2004, págs. 1.067-1.071,