

METANÁLISIS DEL APOYO ORGANIZACIONAL PERCIBIDO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN ORGANIZACIONES MEXICANAS

Herman Littlewood Zimmerman
*Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
Campus Estado de México*

Resumen

Con fundamento a una investigación Metanalítica de 7 estudios independientes que incluyen a 1.525 individuos de diez diferentes organizaciones, ubicadas en 6 estados de la República Mexicana, se encontró que el Apoyo Organizacional Percibido se relaciona significativa y positivamente con el Compromiso Organizacional Afectivo ($r = .39, p < .05$) y el Compromiso Organizacional Normativo ($r = .30, p < .05$), y no se relaciona con el Compromiso Organizacional de Continuidad ($r = -.06, ns$).

Abstract

On the basis of a metanalytic study carried out with 7 research reports including 1.525 subjects in 10 mexican organizations, it was found that Perceived Organizational Support was significantly related to Affective Organizational Commitment ($r = .39, p < .05$) and Normative Organizational Commitment ($r = .30, p < .05$) and there was no correlation with Continuance Organizational Commitment ($r = -.06, ns$).

Palabras Claves: Apoyo Organizacional Percibido, Compromiso Afectivo, Compromiso Normativo, Compromiso de Continuidad.

Key Words: Perceived Organizational Support, Affective Commitment, Normative Commitment, Continuance Commitment

A partir del 2000 investigadores mexicanos (Arias, 2000 y 2002; Littlewood, 2000 y 2002 y Mercado, 2002) interesados en identificar los antecedentes del Compromiso Organizacional (CO), han emprendido estudios en diferentes tipos de organizaciones (cuatro instituciones de salud, un restaurante, una institución financiera y seis univer-

sidades privadas) y el objetivo de la investigación es encontrar evidencia sobre la capacidad del Apoyo Organizacional Percibido (AOP) para predecir los tres tipos de CO (Compromiso Afectivo, Compromiso de Continuidad y Compromiso Normativo) en organizaciones mexicanas a partir de un estudio meta-analítico de seis investigaciones independientes.

El AOP es considerado como uno de los antecedentes inmediatos del CO y se entiende como la interpretación general de los empleados sobre el grado en que la organización valora las contribuciones del personal y se preocupa por su bienestar (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986).

Esta variable afectiva puede ser categorizada como un constructo multifactorial, de acuerdo con la Teoría del Intercambio Social, que propone que los individuos se ven obligados a responder positivamente a un trato favorable proveniente de otra persona o de la organización (Eisenberger et al., 1986). Por ejemplo, un alto nivel de AOP puede satisfacer la necesidad de un individuo de estima o pertenencia, y generar la expectativa de que un aumento en el esfuerzo a favor de la organización puede ser objeto de reconocimiento y recompensa. Por lo tanto, desde el fundamento teórico de la reciprocidad, los investigadores argumentan que el AOP puede reforzar el CO de tipo Afectivo y aumentar el esfuerzo (Eisenberger et al., 1986 y Eisenberger, Cummings, Armeki, & Lynch, 1997).

Como se mencionó, el AOP parte de la Teoría del Intercambio Social (Eisenberger et al. 1986) y ésta teoría ayuda a entender la compleja naturaleza de las interacciones que se dan entre la organización y los individuos. Eisenberger y colaboradores afirman que cualquier intercambio puede explicarse en términos sociales o económicos. La teoría ha sido utilizada para describir la formación de la lealtad de los individuos hacia la organización. Los hallazgos de la literatura indican que las acciones benéficas realizadas por la organización a favor de sus empleados contribuyen a relaciones positivas de intercambio y generan la obligación por responder de la misma manera a favor de la organización (Eisenberger et al., 1986). De acuerdo con Settoon (1996), los individuos confían en que sus conductas apropiadas, gestos positivos y

trabajo responsable serán reconocidos en el futuro.

Los beneficios específicos que resultan del intercambio pueden ser valiosos porque son símbolo de una relación profunda e importante; no obstante, Settoon (1996) enfatizó que es el intercambio de apoyo mutuo lo que preocupa a los individuos. Por ejemplo, las investigaciones han mostrado que los intercambios sociales inician tan pronto un empleado es recién contratado y estos intercambios incentivan nuevas interacciones sociales y el desarrollo de la estructura organizacional (Eisenberger et al., 1997 y Wayne, Shore & Liden, 1997).

Según Eisenberger et al. (1986), los intercambios inician lentamente, típicamente empiezan con pequeñas ocurrencias que requieren de poca confianza. Por ejemplo, un trabajador experimentado puede ayudar a un trabajador novato en alguna responsabilidad. Si el trabajador novato no devuelve el favor, no ocurre una gran pérdida y el trabajador experimentado puede no ayudar más en el futuro. Si el nuevo compañero de trabajo devuelve el favor, él habrá demostrado ser digno de confianza y se ha ganado el derecho a ser auxiliado nuevamente. Esto es, el trabajador novato habrá demostrado conformidad con la norma de reciprocidad (Gouldner, 1960), y la norma de reciprocidad conducirá a relaciones de mayor confianza.

También Wayne et al. (1997) han notado que el concepto de AOP es afín a la Teoría del Intercambio Social y que el constructo está ganando atención de los investigadores. El AOP involucra el conjunto de intercambios que se dan entre el individuo y la organización.

Tomando en cuenta el constructo de AOP como un antecedente, Eisenberger et al. (1986) sugiere que el CO es una consecuencia congruente con la Teoría del Intercambio Social. Un empleado que percibe apoyo por parte de la organización, incrementa su ni-

vel de compromiso con ella. Un estudio que apoya ésta aseveración es el efectuado por Wayne et al. (1997). Los autores concluyen que los empleados a cambio del apoyo organizacional se comprometen afectivamente con su organización y tienden a no renunciar.

En cuanto al CO, Mowday, Steers, & Porter (1979) lo definen como la fuerza relativa de la identificación y el involucramiento del individuo con una organización. Dicha fuerza se caracteriza por: a) la aceptación de y una fuerte creencia en las metas y valores de la organización, b) la voluntad por aportar un esfuerzo considerable a favor de la organización, y c) un fuerte deseo por permanecer como miembro de la organización. Debe señalarse que es una actitud que ha sido investigada en las últimas dos décadas debido a sus poderosas implicaciones en la organización y sus miembros (Becker, 1992; Mowday, Porter & Steers, 1982). El Compromiso tradicionalmente ha sido estudiado y considerado como una actitud que puede ser influida. El Compromiso constantemente ha sido identificado como una variable que contribuye al comportamiento laboral. No obstante, no ha generado la misma atención que la Satisfacción en el Puesto o la Motivación; pero ha captado la atención de investigadores y gerentes que desean entender y modificar el CO. La importancia del CO está dada por su potencial para reducir la rotación y el ausentismo, y mejorar el desempeño organizacional (Buchanan, 1974).

Meyer y Allen (1991) postulan que el individuo puede experimentar de manera simultánea varios tipos de compromiso hacia la organización, fundamentados en el apego emocional (Compromiso Afectivo), la obligación sentida hacia la organización (Compromiso Normativo) y la percepción de altos costos económicos y sociales que se derivan de la separación de una organización (Compromiso de Continuidad).

El Compromiso Afectivo (CA) se refiere a los sentimientos de pertenencia y de apego que tiene el individuo hacia su organización. Por lo tanto, el Compromiso Afectivo es el afecto o cariño que el individuo desarrolla por su empresa. Meyer y Allen (1991) concluyen que no se sabe cómo el CO se genera y afecta el comportamiento de los individuos, pero que es probable que de este tipo de Compromiso se derive un estado de equidad y consideración por los trabajadores.

El Compromiso de Continuidad (CC) se relaciona con los costos o pérdidas resultantes de la separación laboral que ocurren por la renuncia o el despido. Estos costos pueden ser de tipo financiero y no financiero (Becker, 1960) y se desprenden en gran parte de la percepción que tiene el individuo de la ausencia de alternativas de empleo (Ritzer y Trice, 1969; Hrebiniak y Alutto, 1972).

Ejemplos de costos financieros son la pérdida de prestaciones, la pérdida de antigüedad, o la pérdida del empleo mismo. Algunas organizaciones han desarrollado soluciones tales como la promoción fundamentada en la antigüedad, las pensiones y los permisos pagados por enfermedad, que penalizan a aquellos que abandonan prematuramente a la organización.

Entre los costos no financieros es posible identificar el esfuerzo perdido debido a habilidades no transferibles, las molestias causadas por los cambios que afectan a la familia y las oportunidades laborales perdidas en el futuro.

Las alternativas de empleo reflejan la disponibilidad de trabajos adecuados, y la percepción de la ausencia o presencia de alternativas de empleo puede tener un efecto en el CC. La ausencia de alternativas puede fortalecer este tipo de Compromiso, ya que los individuos sin opciones de empleo valoran su empleo actual aún más. Por el contrario, aquellas personas con un bajo CC tienen poco que perder al separarse de su organización,

son más sensibles a otras oportunidades de empleo y más propensos a considerar o buscar otros trabajos, a comparación de aquellas personas con alto CC.

El Compromiso Normativo (CN) es la obligación que el empleado siente por permanecer en la organización, es un compromiso de reciprocidad que siente el empleado por haber sido objeto de consideraciones y tratamiento especial. Este tipo de Compromiso puede incrementarse con la capacitación, becas y el disfrute de favores especiales, y mediante la comunicación de expectativas organizacionales que generan sentimientos de obligación.

El CN dura hasta que la deuda es saldada y por lo tanto es sujeto a racionalización (Meyer & Allen, 1991).

Debido a las diferencias conceptuales de cada uno de los tipos de Compromiso, Meyer y Allen (1991) sugieren que el CA, CN y CC deben resultar en diferentes consecuencias actitudinales y conductuales. Al usar las escalas desarrolladas por Meyer y Allen (1984), y Allen y Meyer (1990), los investigadores han explorado y confirmado las diferencias en cuanto antecedentes y consecuencias de los tres tipos de CO (Allen y Meyer, 1990).

Sin embargo, el modelo también predice que hay comunales entre los tres tipos de CO. Una comunalidad importante es la premisa de que cada tipo debe tener una influencia en la decisión de renunciar o permanecer. Esta es sugerida por Meyer, Allen & Smith (1993) al afirmar que los empleados con un alto nivel de CA permanecerán en la organización porque así lo quieren, aquellos con un alto nivel de CC permanecerán porque lo necesitan y aquellos que tiene un alto nivel de CN se quedarán en la organización porque deben. La noción de que cada tipo de Compromiso influye en la intención de permanecer es una premisa teórica que une las tres dimensiones del Compromiso Organizacional (Jaros, 1997).

De acuerdo al Marco Teórico presentado se formulan las siguientes tres hipótesis:

1. El AOP se relaciona significativa y positivamente con el CA.
2. El AOP se relaciona significativa y positivamente con el CN.
3. El AOP se relaciona significativa y positivamente con el CC.

Las variables de la investigación están presentadas en la Tabla 1.

Método

Participantes.

Los sujetos participantes en la presente investigación provienen de siete estudios realizados en cuatro instituciones hospitalarias ubicadas en el Estado de México (Arias, 2000 y Mercado, 2002); un restaurante localizado en la ciudad de México (Arias, 2002); cinco sucursales de una institución financiera que operan en Cuernavaca y seis universidades privadas de la zona metropolitana que se ubica en la ciudad de México y municipios vecinos del Estado de México (Littlewood, 2000).

Se utilizaron los resultados obtenidos a partir de 1.525 sujetos en 7 investigaciones realizadas en organizaciones mexicanas diferentes: 177 empleados de una institución de salud para niños y jóvenes discapacitados (Arias, 2000); 165 empleados de un restaurante (Arias, 2002); 156 estudiantes de seis universidades privadas (Littlewood, 2000); 142 empleados de una institución financiera (Littlewood, 2002); 313 empleados de un hospital de ginecología (Mercado, 2002); 350 empleados de un hospital infantil (Mercado, 2002) y 222 empleados de un hospital general (Mercado, 2002).

Solamente participaron aquellos individuos que así lo decidieron de manera voluntaria. Por tales razones participaron indivi-

duos que ocupan diversos puestos o desarrollan diferentes actividades.

Instrumentos.

Se aplicó un cuestionario que mide las variables de AOP y CO (CA, CC y CN) y registra de manera anónima los datos demográficos de los sujetos (sexo, edad, estado civil, estudios, área de estudios, puesto ocupado, años trabajando, antigüedad en la organización y en el puesto).

Cabe mencionar que todos los reactivos, a excepción de los que miden los datos demográficos, han sido mezclados y redactados mediante afirmaciones presentadas en una escala de escala tipo Likert de siete puntos, con las siguientes ponderaciones: 1) totalmente en desacuerdo, 2) en desacuerdo, 3) casi en desacuerdo, 4) indeciso, ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5) casi de acuerdo, 6) de acuerdo y 7) totalmente de acuerdo.

A mayor puntuación, mayor el grado de acuerdo con el reactivo. No obstante, algunos reactivos están expresados en forma inversa, por lo cual fueron invertidos antes de su calificación.

Cuestionario de Apoyo Organizacional Percibido.

El cuestionario de AOP evalúa una sola dimensión, emplea 13 reactivos y fue desarrollado por Eisenberger et al. (1986) y traducido y retraducido al español por Arias Galicia (1998).

Este cuestionario, al igual que los anteriores, contiene reactivos presentados en forma de escala tipo Likert de 7 puntos. Eisenberger et al. (1986) condujeron un análisis de confiabilidad y obtuvieron un coeficiente alpha de .97, se considera muy buena. En otro estudio, Eisenberger, Fasolo y Davis-LaMastro (1990) obtuvieron confiabilidades (alpha de Cronbach) que varían entre .74 y .95 en 6 muestras diferentes de individuos. La versión en español fue investigada por

Mercado (2002) y logró una confiabilidad (alpha de Cronbach) de .71.

Cuestionario de Compromiso Organizacional.

Se aplicó el cuestionario de CO desarrollado por Allen y Meyer (1990), que ha sido traducido del inglés al español por Arias Galicia (2000), y retraducido del español al inglés para asegurar una traducción fiel del contenido de los 18 reactivos del instrumento.

La escala de CA consta de 6 reactivos y evalúa cómo se siente el individuo en cuanto a apego emocional y a permanecer en la institución.

La escala de CN consta de 6 reactivos que miden el nivel de obligación que el individuo siente hacia su organización y por continuar trabajando en la organización.

La escala de CC también tiene 6 reactivos y pondera los costos asociados con la separación laboral y la disponibilidad de alternativas atractivas de trabajo en otras organizaciones.

Las dimensiones medidas por el cuestionario de Meyer y Allen tienen una confiabilidad de consistencia interna aceptable. En la Tabla 2 se presenta un resumen de estudios que reportan la confiabilidad de las dimensiones (Allen y Meyer, 1996).

En cuanto a la confiabilidad (alpha de Cronbach) de las tres dimensiones del instrumento traducido por Arias Galicia (1998), se han obtenido los siguientes coeficientes en investigaciones realizadas en organizaciones mexicanas: .71 a .81 para el Compromiso Afectivo, .63 a .82 para el Compromiso Normativo, y .47 a .48 para el Compromiso de Continuidad en una muestra de personal académico y gubernamental (Arias Galicia, Beláusteguigoitia y Mercado, 1998 y 2000). Uribe, Moreno y Martínez (2001) obtuvieron coeficientes de .81, .48 y .82 (Compromisos Afectivo, de Continuidad y Normativo) en eje-

Tabla No.1. *Confiabilidades de Consistencia Interna de las escalas de Compromiso Afectivo (CA), de Continuidad (CC) y Normativo (CN).*

Referencia	CA	CC	CN
Allen y Meyer (1990) muestra 1	.87	.75	.79
Allen y Meyer (1990) muestra 2	.86	.82	.73
Allen y Smith (1987)	.86	.82	.73
Cohen (1993)	.79	.69	.65
Hackett et al. (1994) muestra 1	.86	.79	.73
Hackett et al. (1994) muestra 2	.84	.75	.73
Konovsky y Coprozano (1993)	.89	.85	—
McGee y Ford (1987)	.88	.70	—
Meyer, Allen y Smith (1993)	.82	.74	.83
Meyer, et al. (1989)	.74	.69	—
Randall et al. (1990)	.88	.83	.52
Reilly y Osark (1991)	.84	.80	.76
Somers (1993)	.81	.74	.71

Tomado de Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1996). "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization". *Journal of Vocational Behavior*. 49, 252.

cutivos mexicanos. Arias Galicia y Mercado (2001) encontraron coeficientes que van de .51 a .60 en el caso de Compromiso Afectivo, .53 a .64 en el caso de Compromiso de Continuidad y .51 a .58 en el caso de Compromiso Normativo, en tres hospitales del Estado de México.

Con relación a la validez, Meyer y Allen (1990) realizaron un análisis factorial exploratorio y encontraron que las tres dimensiones tienen una validez convergente y discriminante aceptable, lo que demuestra que los tres tipos de Compromiso son conceptual y empíricamente diferentes. Hay otras investigaciones que apoyan los resultados de Meyer y Allen (Allen y Meyer, 1996 y Hackett, Bycio & Hausdorf, 1994) y otras que la cuestionan o sugieren modificaciones (Ko et al., 1997;

Culppeper, 2000 y Hartmann y Bambacas, 2000).

Entre los estudios que apoyan la validez del modelo de Compromiso Organizacional (Afectivo, de Continuidad y Normativo), está el análisis factorial llevado a cabo por Allen y Meyer (1996) y la investigación de Hackett, Bycio y Hausdorf (1994) que apoyan la validez de las tres dimensiones, por lo que se duda del punto de vista unidimensional del Compromiso. A raíz de los resultados de estos estudios, Benkhoff (1997) recomienda se abandone el modelo propuesto por el OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) desarrollado por Porter et al. (1974) y se explore las dimensiones del Compromiso Organizacional propuestas por Allen y Meyer.

Procedimiento.

El contacto inicial se realizó con cada uno de los representantes de las organizaciones a fin de explicarles el propósito y los beneficios de la investigación. Los investigadores, con la anuencia de las organizaciones, citaron a los sujetos a una reunión para explicarles el propósito del cuestionario y que su llenado es anónimo y voluntario. La respuesta al cuestionario se respondió inmediatamente y tuvo una duración aproximada de 30 minutos.

Resultados

Se llevó a cabo un Metaanálisis de acuerdo con el procedimiento explicado por Aamodt (1999) para agregar correlaciones. El Metaanálisis es tal vez el método mas reciente de investigación y se trata de una herramienta estadística que permite obtener conclusiones generales a partir de varios estudios independientes. Antes de realizar el Metaanálisis, es necesario revisar la literatura sobre algún tema en particular, a fin de identificar estudios cuantitativos realizados en el

pasado. Mediante el Metaanálisis es factible calcular el Tamaño de Efecto de cada estudio y combinar todos los resultados de los estudios a fin de calcular un Promedio de Tamaño de Efecto (Mean Effect Size). Esto es, el Metaanálisis termina con un resultado cuantitativo que determina la efectividad de la variable investigada.

El Metaanálisis puede ser realizado mediante los coeficientes de correlación (r) reportados en los estudios previamente identificados. Las correlaciones son usadas como el Tamaño de Efecto cuando el investigador se interesa en estudiar la relación entre dos variables; en el caso de la presente investigación las variables son AOP y CO.

Los resultados metanalíticos se presentan en la tabla 3. De acuerdo con lo esperado el AOP correlaciona significativamente ($p < .05$) con el CA ($r = .39$) y con el Compromiso Normativo ($r = .30$), pero no correlaciona con el Compromiso de Continuación ($r = -.06$). Por lo tanto, no se acepta la hipótesis 3 (AOP se relaciona con el CC).

Tabla No.2. Resultados del Metaanálisis de correlaciones entre Apoyo Organizacional Percibido (AOP) y tres tipos de Compromiso Organizacional Afectivo (CA), Continuidad (CC) y Normativo (CN).

Estudio	Correlación			Correlación				Correlación			
	AOP y CA	N	$r * N$		AOP y CC	N	$r * N$		AOP y CN	N	$r * N$
Mercado (2002)	0.39	313	122.07	-0.09	313	-28.17	0.23	313	71.99		
Mercado (2002)	0.28	350	98.00	-0.09	350	-31.50	0.20	350	70.00		
Mercado (2002)	0.32	222	71.04	-0.22	222	-48.84	0.25	222	55.50		
Arias (2000)	0.28	177	49.56	0.06	177	10.62	0.29	177	51.33		
Arias (2002)	0.44	165	72.60	-0.03	165	-4.95	0.47	165	77.55		
Littlewood (2002)	0.58	142	82.36	0.12	142	17.04	0.62	142	88.04		
Littlewood (2000)	0.60	156	93.60								
total		1525	589.23			1369	-85.80			1369	414.41
Promedio de Tamaño de Efecto	0.39			-0.06			0.30				

Notas: r es coeficiente de correlación y N es tamaño de muestra

Discusión

El objetivo de ésta investigación fue determinar la relación entre el AOP y el CO. Los resultados apoyan el punto de vista de que el AOP se relaciona con el CA y el CN, más no el CC, en el caso de las organizaciones mexicanas estudiadas.

De acuerdo con la teoría del intercambio y con los resultados, puede sugerirse que los individuos que perciben que la organización se preocupa por su bienestar, incurren en el desarrollo de actitudes de apego y de obligación hacia la organización que los emplea. En otras palabras, los individuos sienten afecto y la necesidad de corresponder a las atenciones recibidas por parte de la organización, están dispuestos a esforzarse para alcanzar metas organizacionales y desean permanecer como miembros de la organización.

No obstante, contrario a lo esperado, el AOP aparentemente no se relaciona con el CC, por lo que los individuos no asocian la preocupación de la organización por su bienestar con los costos que resultan de la separación de la organización.

Las implicaciones gerenciales que se derivan de la presente investigación apuntan a que los individuos incrementarán su nivel de CA y CN en la medida que las organizaciones incurran en acciones encaminadas a fomentar el bienestar de sus miembros. Por ejemplo, a través de un trato digno que se

refleje en un proceso de reclutamiento y selección justo y honesto; programas relevantes de capacitación y desarrollo; medidas adecuadas de higiene y seguridad; políticas organizacionales y de recursos humanos que se preocupen por el mantenimiento y desarrollo del capital humano; paquetes de sueldos y prestaciones percibidos como justos; relaciones jefe-colaborador, de equipo de trabajo y organización-colaborador basados en la confianza y equidad; en fin, acciones que procuren una satisfactoria calidad de vida en el trabajo. No obstante, las Medidas propuestas deben investigarse, a fin de determinar cuáles son percibidas como acciones asociadas al AOP y el grado con el que se relacionan con el AOP.

Pueden señalarse como limitaciones del estudio la baja confiabilidad del CC y la escasez de estudios realizados en México y países latinoamericanos. En cuanto a la confiabilidad del CC, los resultados indican que el instrumento requiere revisarse, o bien, que ésta dimensión pudiera carecer de validez en nuestra cultura. En cuanto a los estudios realizados en México, procede la continuación de investigaciones en otros tipos de organizaciones y la utilización de otros instrumentos, a fin de verificar la generalización de los resultados y evaluar la posibilidad del Error de Varianza del Método Común introducido por los instrumentos.

Referencias

- Aamodt, M.G. (1999). *Applied Industrial/Organizational Psychology* (3rd ed.). Pacific Grove, Calif.: Brooks/Cole-Wadsworth.
- Allen, N. J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Arias Galicia, F. (1998). Los cuestionarios de compromiso personal y clima organizacional. *III Foro de Investigación en las Disciplinas Financiero-Administrativas*, Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, México, D.F.
- Arias Galicia, F. (2000). *Apoyo Organizacional y Compromiso Organizacional en una Institución de Sa-*

- lud para niños y jóvenes discapacitados. Manuscrito inédito.
- Arias Galicia, F. (2002). *Apoyo Organizacional y Compromiso Organizacional en un restaurante* Manuscrito inédito.
- Arias Galicia, Belasteguigoitia, I. y Mercado, P. (1998). *Assessment of Meyer and Allen's Three-component model of organizational commitment in Mexico*. (Artículo inédito).
- Arias Galicia y Mercado, P. (2001). Adaptación del Inventario de Compromiso Organizacional y de Apoyo Percibido. *XII Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y IX Congreso Iberoamericano de Recursos Humanos*.
- Arias Galicia, Mercado, P. y Belásteguigoitia, I. (2000). El compromiso personal hacia la organización y el clima organizacional, la búsqueda de empleo, la intención de permanencia y el esfuerzo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 19, 4-15.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Becker, T.E. (1992). Foci and Bases of commitment: Are they distinctions worth making?. *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.
- Eisenberger, R., Cummings, J. Armeki, S., & Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 500-507.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. G. (1972). Personal and role related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 18, 555-573.
- Jaros, S.J. (1995). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Academy of Management Journal*, 51, 317-335.
- Littlewood, H. (Junio, 2000). Compromiso Organizacional. Un estudio comparativo en seis universidades. Proyecciones. Recuperado el 5 de agosto del 2003, de <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n6/investigacion/hlittlewood.html>
- Littlewood, H. (2002). *Apoyo Organizacional Percibido y Compromiso Organizacional en una institución financiera*. Manuscrito inédito.
- Mercado, P. (2002) *El compromiso personal hacia la organización en hospitales de atención a la población abierta*. Tesis doctoral. Facultad de Contaduría y Administración, U.N.A.M.
- Meyer, J.P. & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J.P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982). *Employee-Organizational linkages: The psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press.

- Mowday, R.T., Steers, R. M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Ritzer, G., & Trice, H. M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side bet theory. *Social Forces*, 47, 475-479.
- Settoon, R.P., Bennett, N. & Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Uribe, F., Moreno, G. y Martínez, E. (2001). Compromiso Organizacional y Maquiavelismo en ejecutivos mexicanos. *XII Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y IX Congreso Iberoamericano de Recursos Humanos*
- Wayne, S., Shore, L., & Liden, R. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange. A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.

Copias de este artículo pueden obtenerse escribiendo al autor a: hlittlew@itesm.mx