



Universidad de Navarra

Documento de Investigación

DI nº 217

Mayo, 1991

COMPROMISO ORGANIZATIVO Y ROTACION: STATUS QUESTIONS

Nuria Chinchilla*

* Profesora, Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 1991 IESE Business School.

COMPROMISO ORGANIZATIVO Y ROTACION: STATUS QUESTIONS

Hace ya varios lustros que las organizaciones se preocupan por entender las causas del menor *commitment* por parte de los empleados y del aumento en las cifras de rotación y absentismo. La bibliografía al respecto es abundante, pero fragmentada. Algunos autores han puesto de relieve que los cambios socioeconómicos, técnicos y demográficos afectan el entorno laboral y repercuten en los vínculos creados entre los empleados y las organizaciones (Kerr, Yankelovich, Etzioni y Katzell, todos ellos en trabajos publicados en 1979). Según dichos autores, esos cambios en la sociedad contemporánea están modificando las creencias básicas de los individuos sobre lo que es aceptable en su relación con las empresas.

Cuando una persona entra a trabajar en una organización se crean unas expectativas por ambas partes sobre lo que cada una de ellas va a dar y a recibir a causa de la relación laboral. Esta previsión de intercambios futuros entre los que se encuentran factores económicos y no económicos es a lo que varios autores han llamado “contrato psicológico”. Es en ese momento cuando comienza el vínculo del empleado con la organización como miembro de ella.

El rango de miembro supone una decisión a pertenecer a la organización, pero la calidad de ese rango dependerá de la lealtad, la adhesión, la involucración y el grado de compromiso que la persona en cuestión posea en un momento dado (Mowday et al., 1982). Varios estudios han mostrado cómo el tener fuertes vínculos con la organización puede tener consecuencias positivas, negativas o neutras para el empleado, según las circunstancias.

Nuestra investigación pretende centrarse en la marcha voluntaria de los directivos de las organizaciones a las que, hasta entonces, habían pertenecido. Nuestro interés se sitúa, pues, dentro de la bibliografía sobre rotación organizativa y, más concretamente, sobre la “rotación voluntaria”. Según Price (1977), la rotación voluntaria es el movimiento individual, a través de los límites de pertenencia de un sistema social, iniciado por el individuo.

Desde principios del siglo XX ha habido varios cientos de estudios cualitativos y cuantitativos sobre el tema de la rotación en las organizaciones. Los trabajos de Slichter (1919) y Mayo (1924) fueron pioneros al respecto. Desde entonces, Bluedorn contabilizó más de 1.500 estudios al respecto. En las últimas décadas, los estudios sobre rotación pueden englobarse en uno de estos dos tipos: los que la identifican como la variable dependiente que debe ser explicada (Knowles, 1964; Schuh, 1967; Stoikov y Raimon, 1968; Burton y Parker, 1969; Pencavel, 1970; Farris, 1971; Lefkowitz, 1971; Clowes, 1972; Goodman, Salipante y Paransky, 1973; Pettman, 1973; Porter y Steers, 1973; Bowey, 1974; Schoenherr y Greeley, 1974; Bluedorn, 1976), o los que la consideran como una variable dependiente entre otras que deben ser explicadas, como

componente de un fenómeno más general de desapego o distanciamiento (*withdrawal*) de la empresa (March y Simon, 1958; Vroom, 1964; Lyons, 1968; Katzell, Korman y Levine, 1971; Argyris, 1973; Lawler, 1973).

Aunque la investigación sobre el tema ha sido prolífica, todavía no existen conclusiones firmes, a pesar de las sucesivas revisiones de la bibliografía que han tenido lugar desde la década de los cincuenta. Mowday, Porter y Steers (1982) recogen un resumen de las mismas hasta 1980.

Las primeras revisiones en este campo fueron las realizadas por Brayfield y Crockett (1955) y Herzberg et al. (1957). Ambas encontraron una relación significativa entre la insatisfacción del empleado y la subsiguiente marcha de la empresa.

Al año siguiente apareció el ya clásico libro “Organizations” de March y Simon (1958), en el que se presentaba un modelo sobre la decisión a pertenecer. El postulado básico, siguiendo a Barnard (1938), era el siguiente: cuando en la relación incentivos-contribuciones los primeros aumentan, la propensión del individuo a abandonar la organización decrece, mientras que si disminuyen, el efecto es el contrario. Postulaban también que el equilibrio entre incentivos y contribuciones podía verse influido por dos factores: el deseo percibido de abandonar la organización y la facilidad percibida de cambiar de empresa.

En años posteriores, Vroom (1964) revisó siete estudios y descubrió una modesta pero consistente relación entre insatisfacción en el trabajo y rotación. Razonando según la teoría de las expectativas y las valencias, sugirió que la probabilidad de que alguien abandonase la empresa era función del diferente peso de dos fuerzas opuestas: la fuerza para quedarse, reflejada en los niveles de satisfacción en el trabajo, y la fuerza para marcharse, que estaría influida por la valencia de resultados que un individuo no puede obtener sin abandonar su posición actual, y por la expectativa de que dichos resultados puedan obtenerse realmente en algún otro sitio.

En 1967, Schuh se centró en estudios que pretendían predecir la rotación a través de datos biográficos, vocacionales y de personalidad. Según los resultados de su investigación, no existe una relación consistente entre la rotación y los resultados de los tests de inteligencia, de aptitud o personalidad.

En 1971, Lefkowitz examinó la bibliografía desde una perspectiva más psicológica y apuntó las siguientes influencias en la rotación:

- a) Expectativas iniciales del empleado con respecto al tipo de trabajo.
- b) Satisfacción en el trabajo.
- c) Entorno físico del trabajo.
- d) Compensación económica.
- e) Aspectos intrínsecos del trabajo.
- f) Estilo de supervisión y dinámica del grupo de trabajo.

En 1973 hubo dos revisiones de la bibliografía existente. Por un lado, Pettman se centró en los estudios relacionados con el modelo de March y Simon. Los resultados contradictorios mostraban la equívoca naturaleza de algunas hipótesis del modelo, aunque él atribuyó esos resultados a la utilización de una metodología pobre.

La otra revisión fue la realizada por Porter y Steers (1973) sobre sesenta estudios. En ella encontró suficiente soporte la satisfacción en el trabajo de un individuo como influyente en su decisión a pertenecer. La satisfacción en el trabajo quedaba reflejada como la suma de expectativas del individuo que se habían visto colmadas en el trabajo. Los factores que podían influir en el conjunto de expectativas de un empleado y, en consecuencia, en su decisión a marcharse, se encontraban en los cuatro niveles siguientes: la organización en su conjunto (por ejemplo, políticas salariales y de promoción), el entorno laboral inmediato (el tamaño de su unidad de trabajo, el estilo de supervisión, las relaciones entre compañeros de trabajo), el propio trabajo (su naturaleza y requisitos para realizarlo), y el individuo (edad, antigüedad). El estudio concluía así: «Vistos los resultados, las principales raíces de la rotación parecen estar desparramadas por varios niveles de la estructura organizativa, al interactuar con tipos de individuos concretos».

March y Simon (1958) diseñaron un modelo detallado del proceso de decisión a pertenecer o a abandonar la empresa. Como hemos ido viendo, a pesar de la necesidad de desarrollar y evaluar ese modelo, gran parte de la investigación realizada en las dos décadas siguientes se ha venido centrando en la relación satisfacción-rotación. Porter y Steers argumentaban que, en el futuro, se debería hacer mucho más hincapié en la psicología del *proceso* de distanciamiento (*Withdrawal process*), pues «si bien abundan estudios de correlaciones entre distintos factores y el distanciamiento, nuestra comprensión del modo por el cual se toma esa decisión está lejos de ser completa». También sugerían que se prestara atención al nivel de eficacia de los empleados al estudiar la rotación, ya que «es posible que los empleados de alto rendimiento (*high performers*) se marchen por razones distintas a las de los empleados menos eficientes».

Mobley (1982) hace la siguiente puntualización: «El uso de la etiqueta *withdrawal* para describir comportamientos tales como el absentismo o la rotación puede llevar a confusión si por ello se entiende un comportamiento con el que se quiere evitar o escapar de la organización. La rotación puede estar motivada por una atracción positiva de alternativas externas, en lugar de por escapar de un trabajo indeseable». Subraya así la ya clásica distinción de March y Simon entre *push* y *pull*.

En el año 1977 se publicaron los resultados de tres revisiones sobre rotación. Desde una perspectiva más sociológica, Price afirma que cinco son los factores determinantes de la satisfacción en el trabajo, a saber: salario, integración, comunicación instrumental, comunicación formal y centralización, y que la satisfacción, junto con la oportunidad de abandonar la empresa, es lo que determina la marcha. Interesante también en su libro es la disgresión acerca del impacto de la rotación de los empleados sobre la organización. Empezó a intuirse la contingencia de su bondad o maldad.

Por otro lado, Forrest y sus colegas (1977) propusieron un modelo de expectativas y valencias que incorporaba factores psicológicos y económicos como posiblemente influyentes en la atractividad del trabajo y, consiguientemente, en la voluntad del empleado de seguir siendo miembro de la organización.

El tercer estudio, publicado en 1977, fue el modelo heurístico de Mobley, que se centró en entender mejor los vínculos intermedios de la relación existente entre la satisfacción en el trabajo y la rotación: cómo la satisfacción conduce o no conduce hacia la rotación. Su hipótesis es que la insatisfacción lleva a pensar en marchar, de ahí la intención de buscar algo fuera, la intención de quedarse o marcharse y, finalmente, la marcha. Dos años más tarde, Mobley et al. (1979) presentaron un modelo más centrado en la intención de quedarse o marcharse como

penúltimo determinante de la rotación. Intentaban trazar una cadena de causalidad o, por lo menos, de antecedentes de la rotación. Incluían factores individuales, organizativos y económicos, y reconocían de modo explícito el papel que jugaban en la decisión de marcharse las percepciones, las expectativas, los valores y las alternativas de trabajo disponibles.

En 1979, Muchinsky y Tuttle revisaron 150 estudios sobre las causas de la rotación. En sus conclusiones confirmaron la importancia de una previsión realista del trabajo, así como de las expectativas cumplidas, a fin de reducir la rotación. También subrayaron que había múltiples circunstancias por las cuales la rotación podía ser positiva, tanto para el individuo como para la organización.

En ese mismo año, Hom, Katerberg y Hulin (1979) realizan un estudio en el que hacen competir tres enfoques para la predicción de la rotación: a) la satisfacción en el trabajo; b) el compromiso con la organización, y c) el modelo de Fishbein (1967). Los dos últimos resultan ser los que mejor "predicen" la rotación.

La teoría de Fishbein (Ajzen y Fishbein, 1973) se basa en desarrollos teóricos de Dulany (1968) y supone que el comportamiento de una persona (B) es función de la intención de realizar ese comportamiento (BI). Esta BI, a su vez, es función de dos determinantes básicos: la actitud hacia la realización de dicha acción (Aact) y una norma subjetiva respecto a la misma (SN). El componente social del modelo de Fishbein, SN, es la percepción del individuo sobre si la mayoría de personas que son importantes para él piensan que tiene que realizar tal acción, o no. A su vez, SN es función de las creencias de la persona sobre qué piensan otras personas importantes que se ha de hacer (creencias normativas, NB), sopesadas por la motivación para complacer a esas otras personas (MCs). Las creencias normativas personales son la obligación moral que la persona siente para realizar un acto. Lo que mejor predice cualquier comportamiento es la intención de realizarlo (BI). Si los demás parámetros del modelo permanecen constantes, las correlaciones de las variables externas con BI serán bajas y no significativas.

A finales de la década de los setenta, los modelos sobre rotación se habían ido complicando cada vez más, llegando a incorporar hasta más de cuarenta variables (Mobley, Griffeth, Hand y Meglino, 1979). En 1981, Steers y Mowday, intentando integrar los trabajos de investigación anteriores y superar algunas de sus deficiencias, propusieron un amplio modelo cognoscitivo sobre la rotación, que se centraba en los procesos conducentes a la decisión de pertenecer o de distanciarse.

El modelo partía del individuo y de sus expectativas y valores. Las expectativas se suponían influenciadas por, al menos, tres factores:

- a) Características individuales.
- b) Información disponible sobre el trabajo y la organización.
- c) Oportunidades de trabajo alternativas.

Mowday y McDade (1979) descubrieron que la influencia que otros trabajos alternativos atractivos podían tener en las actitudes del empleado, cambiaba con el paso del tiempo. También su nivel de expectativas cambia. Según Salancik (1977): «Después de haber estado en un puesto de trabajo por un tiempo, las expectativas tienden a volverse más realistas, y el empleado va desarrollando un compromiso mayor con la empresa a través de sus comportamientos, lo cual le hace menos atractivo irse a otro lugar».

El siguiente paso en el modelo de Steers y Mowday (1981) relaciona las expectativas y los valores con las actitudes en el trabajo. Cuanto más congruentes son las experiencias vividas en la realidad organizativa con lo que uno espera, mayor es la propensión a sentirse satisfecho y a desear quedarse en la organización. Entre los aspectos de la vida organizativa que pueden influir en el grado en que se cumplen las expectativas, los autores incluyen: las políticas de compensación y promoción, las tareas a realizar en el puesto de trabajo, las relaciones con los compañeros de trabajo, el tamaño del grupo de trabajo, el estilo del superior jerárquico, la estructura organizativa, las oportunidades de participar en la toma de decisiones, la localización geográfica, y los objetivos y valores de la organización (Dansereau et al., 1974; Waters et al., 1976; Marsh y Mannari, 1977; Ilgen y Dugoni, 1977; Koch y Steers, 1978; Krackhardt et al., 1981).

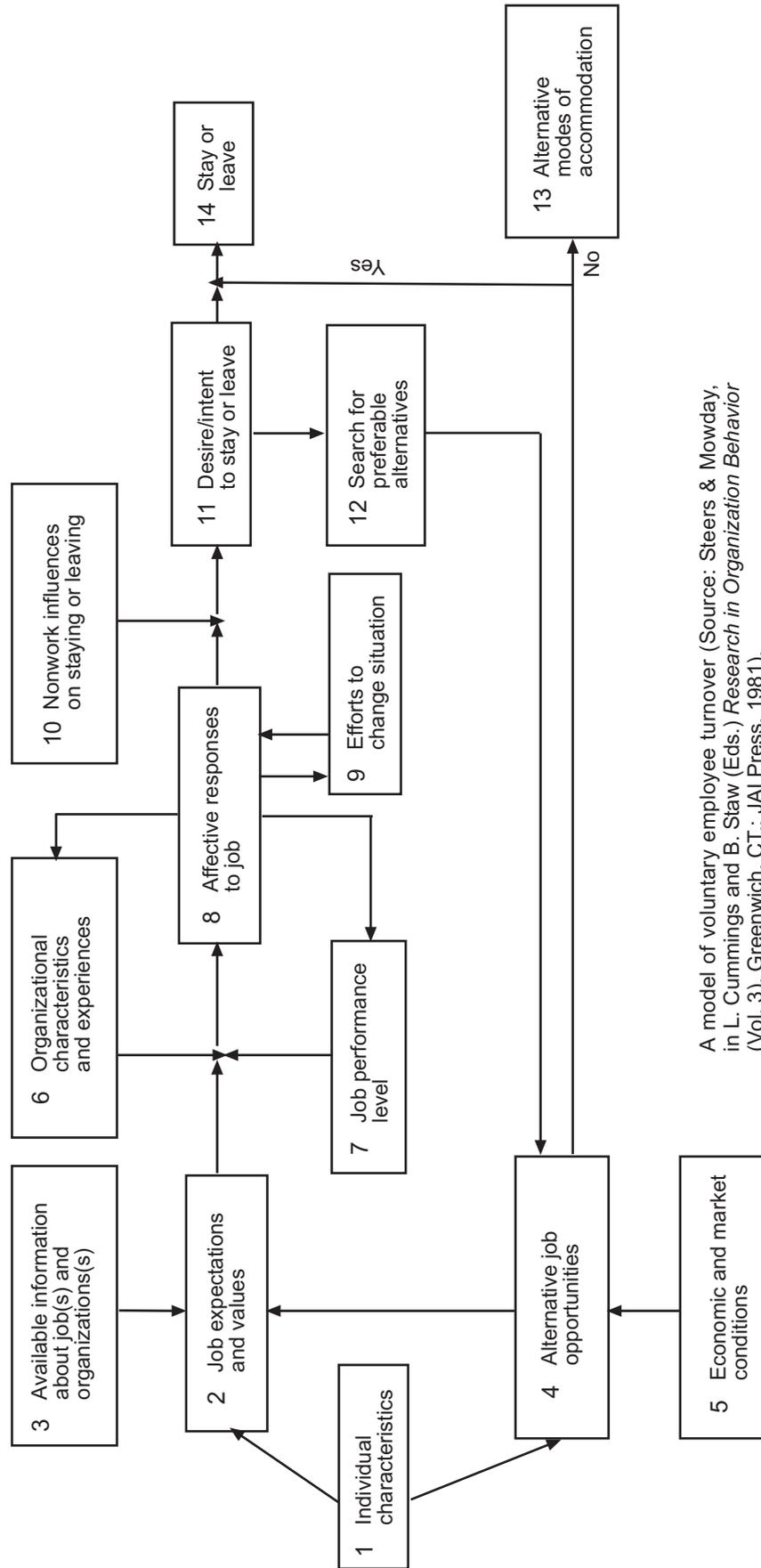
La segunda parte del modelo examina la relación entre las actitudes con respecto al trabajo y el deseo o intención de quedarse o marcharse. Se sugiere que esta intención dependerá de las respuestas afectivas del empleado con respecto al trabajo y a la organización (grado de satisfacción en el trabajo y grado de compromiso con la empresa), así como de influencias extralaborales, tales como consideraciones familiares o de carrera, o de cómo los demás se van a sentir tras la marcha.

La tercera y última parte del modelo se centra en la relación existente entre la intención de marcharse de la organización y el abandono real de la misma. Se propone que la intención de marcharse puede influir en la subsiguiente marcha de dos maneras, a saber: directamente, es decir, causando la marcha aun a falta de trabajos alternativos, o indirectamente, iniciando la búsqueda de alternativas de trabajo preferibles. El gráfico del modelo queda recogido en el Cuadro 1.

En la pasada década, además de algunas revisiones cualitativas (Muchinsky y Morrow, 1980; Bluedorn, 1982; Mobley, 1982; Baysinger y Mobley, 1983), también se han realizado varios metaanálisis, a fin de resumir estadísticamente la información recogida en estudios empíricos dirigidos a *predecir* la rotación (Cotton y Tuttle, 1986; McEvoy y Cascio, 1987). Lo cierto es que las interpretaciones de los resultados de tan numerosas investigaciones se presentan difíciles, dado que muchos de los estudiosos del tema llaman de maneras distintas a variables muy similares desde un punto de vista conceptual. El hecho es que se han encontrado algunas correlaciones entre diversos factores y la rotación, pero varios estudios han resultado contradictorios en sus conclusiones en temas tales como salario, promoción, repetitividad de la tarea...

Estos resultados nos ayudan a recordar que correlación no significa causación, y que poco de lo que hemos aprendido sobre rotación puede llamarse conocimiento causal (Clegg, 1983) o ser de alguna utilidad para los directivos. La relación más significativa encontrada hasta el día de hoy es la relación entre la intención de marcharse y la marcha misma (Steel y Ovalle, 1984), aunque Arnold y Feldman (1982) descubrieron que la intención de buscar otras alternativas predecía aún mejor la marcha. Este resultado se repitió en otro estudio posterior: lo que predice de modo inmediato el abandono de la organización por parte de un empleado es la exploración del entorno (Stumpf y Hartman, 1984).

Cuadro 1



A model of voluntary employee turnover (Source: Steers & Mowday, in L. Cummings and B. Staw (Eds.) *Research in Organization Behavior* (Vol. 3). Greenwich, CT.: JAI Press, 1981).

Quizás el problema esté en la metodología de investigación empleada o en la finalidad que se busca. Los estudios empíricos se realizaron sobre diversas poblaciones, poniendo mayor énfasis en determinadas variables (personales, externas o relacionadas con el trabajo) y olvidando otras. Tradicionalmente, los estudiosos de las organizaciones estuvieron mucho más interesados en predecir las actitudes y los comportamientos que en entender los procesos por los cuales se llega a ellos. Claramente, el problema no es de cantidad de investigaciones, sino del tipo de investigación, en el sentido de si ayuda o no a aumentar nuestra comprensión del fenómeno. Más recientemente, algunos autores han abogado por un enfoque integrador del proceso de distanciamiento, cuya última etapa sería el abandono de la compañía por parte del empleado.

Mobley (1982) define como inadecuados los supuestos estáticos sobre los que se basan los análisis, también estáticos, no importando cuán sofisticado sea el modelo o instrumento estadístico utilizado (regresiones o *path analysis*). Se pregunta si no es tiempo ya de abordar el estudio de la rotación como un proceso temporal y dinámico. En este sentido, cita a Sheridan (1980) y su utilización del modelo de catástrofe como el único intento de enfocar el estudio del *proceso* de rotación de otra forma que no sea la de un modelo lineal estático. «Será necesario adoptar un enfoque longitudinal, individual, de proceso... con los cambios, los *feedback* y las interacciones en el tiempo».

Hace más de treinta años, Simon afirmaba que la decisión a abandonar la organización por parte de un empleado no debía considerarse una acción impulsiva, sino una acción que se va racionalizando con el tiempo. Mobley, Horner y Hollingsworth (1978) sugieren que el proceso de decisión para marcharse puede ser descrito como una secuencia de estados cognoscitivos, algunos de los cuales no son observables, y que empieza con una insatisfacción inicial con el trabajo actual. Cada etapa sucesiva supone un mayor distanciamiento de la organización. También proponen un tipo de investigación que capte la dimensión temporal y la naturaleza dinámica del proceso.

Price y Mueller (1981), al poner énfasis en la “intención de quedarse” como variable intermedia entre la satisfacción en el trabajo y la rotación, sospechan que esta distinción pueda parecer trivial para algunos, pero subrayan que se trata de una importante distinción cuando el objetivo de la investigación es *explicativo*, no predictivo. En este sentido, afirman que las variables demográficas *per sé* no explican *cómo* influyen en el proceso y que, por tanto, deberán buscarse modelos teóricos más elaborados (*constructs*).

En 1983, McCain, O'Reilly y Pfeffer tratan de estudiar los efectos de las características demográficas de los departamentos de una universidad sobre la rotación. Este cambio de enfoque se basa en el argumento utilizado por varios autores al estudiar la rotación y la velocidad de sucesión de los altos ejecutivos, según el cual el comportamiento que lleva a la rotación puede ser también una característica del sistema organizativo en el que ocurre, dependiendo, por ejemplo, del tamaño o de los resultados de la unidad (McEachern, 1975; Pfeffer y Salancik, 1977; Allen et al., 1979; Pfeffer y Moore, 1980). Los resultados del estudio encontraron una relación positiva entre la distancia entre “cohortes” (individuos que entraron a trabajar en la compañía aproximadamente en el mismo intervalo de tiempo) y la rotación individual.

Con este mismo enfoque y abogando por una visión *relacional* de las variables a estudiar, Wagner, Pfeffer y O'Reilly (1984) llevan a cabo un estudio de 599 altos directivos y su grado de rotación, según la edad y el momento de entrar en la organización, «sin distinguir entre voluntaria e involuntaria, porque *despedir* a nivel de altos ejecutivos rara vez recibe este

nombre» –varios autores han resaltado la dificultad de distinguir la rotación verdaderamente voluntaria de la animada por la empresa (Jackofsky, 1984; McEvoy y Cascio, 1985). Los resultados apoyaron sus hipótesis iniciales, según las cuales: a) la rotación es función del grado de integración en el grupo de alta dirección, lo cual dependerá de los atributos personales en relación con los atributos de los demás integrantes del grupo. Según dichos autores, el tipo de valores compartidos dependerá, en gran medida, de la proximidad de fechas de entrada en la compañía, y b) cuanto mejores son los resultados financieros de la sociedad, menor es la proporción de miembros del equipo directivo que se marchan de la compañía.

En esta misma línea de investigación, O'Reilly, Caldwell y Barnett (1989) han explorado la relación entre demografía del grupo, integración social y rotación individual. Los resultados sugieren que la heterogeneidad entre los miembros del grupo está relacionada con niveles bajos de integración social en el grupo, y que los miembros más distantes son los más propensos a rotar. El argumento de fondo es que la proximidad en el momento de entrada en el grupo puede facilitar tanto la atractividad como la integración «por vivir experiencias similares, ver las cosas desde una perspectiva común y tener más posibilidades de interacción» (Byrne, 1971; Tsui y O'Reilly, 1989).

Dos estudios puntuales han ayudado a clarificar algo más el concepto de rotación. El primero distingue entre “rotación del puesto” y “rotación organizativa”, y verifica la hipótesis de March y Simon sobre la decisión a pertenecer (según la cual, la decisión de abandonar una organización dependerá del deseo de marcharse y de la facilidad del cambio), para ambos tipos de rotación: dentro de la compañía (rotación del puesto) y fuera de ella (rotación organizativa). Es importante, en cada caso, saber si nos encontramos ante una marcha por razones específicas del puesto o por razones específicas de la organización. La primera sería la forma más general de rotación, y la segunda un caso particular de la primera (Jackofsky y Peters, 1983).

Los antecedentes de la rotación y de un traspaso interno a otro puesto de trabajo son sumamente similares. Un movimiento intraorganizacional para la persona descontenta con su trabajo parece ser un mecanismo de distanciamiento tan efectivo como abandonar la organización (Todor, 1980). Según los resultados de una investigación posterior, el impacto atenuante de la movilidad interna sobre la rotación es evidente: los empleados que pidieron un cambio de puesto y lo consiguieron, redujeron su probabilidad de marcha en 3-4 veces (Dalton y Todor, 1987). En esta misma línea, Hom, Katerberg y Hulin (1979) afirman que la dimisión supone un rechazo de la organización, pero no necesariamente un rechazo del trabajo en sí. La persona que sale de una organización puede entrar en otra para desempeñar el mismo tipo de trabajo. De ahí que varios estudios encuentren que el compromiso con la organización está más directamente relacionado con la marcha que las actitudes ante el trabajo (involucración, satisfacción en el trabajo, etc.).

El segundo estudio parte de la base de que la rotación no es un fenómeno inherentemente negativo, y distingue dos tipos de rotación: la *funcional* y la *disfuncional* (Dalton et al., 1982). Se entiende por rotación disfuncional la marcha voluntaria de empleados que la organización preferiría retener, porque han hecho buenas contribuciones para la empresa y porque su pérdida puede amenazar la eficiencia organizativa. En un estudio posterior llegan a hacer un cálculo de los ahorros y fondos recuperados con la marcha de empleados a distintos niveles (Dalton y Todor, 1982). En realidad, las consecuencias organizativas de la rotación dependerán de quién se va y de quién se queda (Mobley, 1982).

Sheridan y Abelson (1983) dan un importante paso en la elaboración de modelos sobre el proceso de distanciamiento y la consiguiente rotación. Ellos parten de la hipótesis de que las

presuntas causas de distanciamiento pueden ir cambiando lenta y paulatinamente, hasta que se alcanza un umbral que supone un cambio brusco por el que se pasa de mantener el puesto al abandono del mismo. Su modelo de catástrofe describe la transición entre el mantenimiento del puesto y su abandono, como un fenómeno por el cual el empleado intenta retener su empleo en la organización el mayor tiempo posible. Parten de los dos factores que tradicionalmente se han venido relacionando con la progresión del distanciamiento del empleado en sus sucesivas etapas (Mobley et al., 1979):

1. Evaluación del empleado sobre el valor futuro esperado de la organización con respecto a sus aspiraciones de trabajo, operacionalizado por varios autores como una medida de compromiso de intercambio con la organización (Becker, 1960; Alutto, Hrebiniak y Alonso, 1973; Kraut, 1975; Stevens, Beyer y Trice, 1978). El compromiso es medido por la intención del empleado de continuar trabajando para la organización en lugar de aceptar un trabajo alternativo que, potencialmente, le puede ofrecer mejores beneficios socioeconómicos.
2. La tensión del puesto, es decir, la tensión provocada por condiciones de trabajo tales como la ambigüedad de roles, los conflictos dentro de la organización, los conflictos con otras responsabilidades (familiares, sociales, etc.), la sobrecarga de trabajo, los recursos inadecuados o la falta de habilidades para realizar el trabajo como se espera (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek y Rosenthal, 1964).

El comportamiento de distanciamiento puede considerarse como una variable discontinua con cambios bruscos observables entre un estadio de distanciamiento y el siguiente. Cada empleado seguirá un camino específico a lo largo del tiempo, y no todos tienen por qué cruzar el llamado *plano de bifurcación*, que representa un estado de desequilibrio en el cual el empleado está a punto de pasar a abandonar la empresa. Cuando un empleado se acerca a esa zona, incluso pequeños cambios en las variables de control citadas pueden resultar en una discontinuidad. Se supone que existe un punto de inflexión en las variables de control del que se marcha al irse acercando la fecha de su dimisión.

Parece ser que este modelo de catástrofe tiene una validez predictiva mayor que los modelos lineales continuos (28% frente a 55% de los abandonos reales). Frente a los modelos lineales, la teoría de la catástrofe intenta no sólo predecir, sino también proporcionar una analogía descriptiva de los fenómenos de comportamiento subyacentes (Fararo, 1978; Postle, 1980). Esta metodología representa un modelo isomórfico de cómo causas continuas pueden producir efectos discontinuos y divergentes. En un estudio posterior, los resultados sugieren que la rotación de empleados con más antigüedad en la empresa es más sensible a variaciones en la tensión del trabajo que a variaciones en la cohesión del grupo, mientras que la rotación de los empleados noveles es más sensible a las variaciones en la cohesión del grupo (Sheridan, 1985).

Abelson y Baysinger (1984) recuerdan que la presunción de que toda rotación es disfuncional ha sido desechada por numerosos estudios y, con esta premisa, intentan dar un enfoque macroorganizativo a la rotación individual. Según dichos autores, los empleados examinan con frecuencia los pros y contras financieros y psíquicos que se derivarían de cambiar de organización. La percepción de esos costes y beneficios varía en función de factores individuales, organizativos y del entorno, lo cual influirá en el nivel de rotación de la compañía. Ellos proponen un modelo económico para conseguir la *optimización organizativa*, reteniendo a los empleados en base a un mero ajuste de costes.

A mediados de la pasada década se publican dos estudios de Krackhardt y Porter (1985, 1986), que también destacan el lado macro del fenómeno de la rotación, dentro del cambio de enfoque miniparadigmático (Dalton y Todor, 1979) hacia los efectos del fenómeno, en lugar de sus causas. Basándose en la literatura sociológica de Burt (1982), estos autores subrayan la importancia de las redes sociales dentro de las organizaciones, como fuerzas que influyen los motivos individuales y otros fenómenos más agregados. Su investigación se centra en el efecto de la rotación en los que se quedan en la organización. Afirman que la rotación se da en pequeños grupos y que este efecto de “bola de nieve” tendrá lugar entre empleados con roles similares en la red de comunicación. «Así como los copos de nieve no se van acumulando al azar, sino siguiendo un camino visible, también la rotación tiene lugar según unas pautas que pueden ser delineadas por las redes sociales».

Los efectos de la marcha de un compañero pueden ser positivos o negativos, dependiendo de cuán próximo estaba el que se marchó en la red de amistades del que se queda, según lo percibe este último. Si el que marchó era amigo del que se queda, éste puede atribuir la marcha a diversas razones. Si la atribuye a razones exógenas, es previsible que no haya cambios en su actitud con respecto al trabajo. Una segunda alternativa es atribuir la marcha a la insatisfacción del amigo con su trabajo. Ante esta interpretación, el que se queda trabajando en la organización va a experimentar cierta disonancia cognoscitiva, que podrá ser resuelta de dos modos opuestos:

- a) Sintiendo más insatisfecho con su trabajo.
- b) Buscando mayor justificación a su decisión de permanecer en la compañía y desarrollando una actitud más positiva hacia el lugar de trabajo.

La importancia de estudiar la rotación desde la perspectiva de los que se quedan en la organización fue subrayada por Steers y Mowday (1981). Estos autores identificaron la teoría de las atribuciones como un buen marco teórico para intentar explicar cómo los empleados que permanecen en la empresa desarrollan creencias sobre las razones de la marcha de sus compañeros. Dos tipos de sesgo pueden distorsionar ese proceso cognoscitivo: a) el sesgo defensivo del ego, cuando la marcha del otro es una amenaza para la propia estima del observador o para el concepto de sí mismo, y b) el sesgo egocéntrico o de falso consenso, tendencia general a ver nuestros propios sentimientos o creencias como adecuados y ampliamente compartidos por los demás. Los empleados que han hecho una mayor inversión en la compañía, o aquellos que podrían marchar pero que deciden no hacerlo, sentirán la marcha de otros más como una amenaza potencial. Será menos probable que crean que otros han abandonado la organización por insatisfacción en el trabajo (*push*), y acabarán pensando que han sido causas externas (*pull*) las que han motivado la marcha.

En 1987, Lee y Mowday realizan una investigación empírica del modelo de Steers y Mowday (1981) con 445 empleados de una institución financiera. Los resultados indican que las expectativas cumplidas, los valores y actitudes en el trabajo, la intención de abandonar la organización y la marcha final, están relacionados con muchas de las variables que propone el modelo, pero no con todas. Ante estos datos, los autores recuerdan que aunque los investigadores tiendan a destacar la predicción como criterio para juzgar modelos, no se debe olvidar la importancia del conocimiento como objetivo de la investigación científica, y que ya Steers y Mowday, en su momento, habían previsto que la secuencia podía cambiar dependiendo del individuo. Como colofón del estudio, animan a que la futura investigación considere los estadios de carrera en que se encuentran los diferentes individuos para mejor predecir si van a abandonar la organización.

En una etapa inicial de la carrera, el empleado se encuentra en el proceso de evaluar su elección de trabajo, de aprender sobre su trabajo y sobre la organización, y de decidir si se queda o se va. Las tareas y su marco laboral inmediato serán probablemente muy importantes en su proceso de evaluación y muy influyentes en su decisión de quedarse o marcharse. En un estadio más avanzado de la carrera, ese proceso de evaluación inicial ya se habrá completado y el empleado habrá tomado la decisión de quedarse en la organización. Otros factores, incluidos los no laborales, serán probablemente más importantes que las características del trabajo o de la organización para que comience el proceso de abandono o distanciamiento (London y Stumpf, 1982).

Ante las estadísticas que señalaban un 50% de rotación de los graduados universitarios, en muchas compañías, durante los cuatro o cinco primeros años de empleo tras finalizar los estudios, Dunnette, Arvey y Banas (1973) realizaron una investigación con más de 1.000 graduados que estaban trabajando o habían trabajado para una compañía americana. Por lo general, antes de entrar a trabajar en la empresa tenían una visión muy optimista de sus futuros trabajos. Creían que iban a encontrar seguridad, buena remuneración, buenas condiciones de trabajo, puestos interesantes donde poder utilizar sus habilidades, experimentar sentimientos de logro y tener oportunidades de promoción. La realidad fue muy distinta. Su primera asignación de trabajo frustró sus esperanzas y expectativas de poder utilizar sus habilidades, o por exceso o por defecto. Sólo los niveles de salario se acercaron al nivel de sus expectativas.

Utilizando el modelo de motivación de Vroom (1964), crearon un índice de motivación como resultante de multiplicar los tres elementos (valencia, instrumentalidad y expectativa). Una baja puntuación suponía que el empleado percibía muy poca congruencia entre lo que él valora o quiere de un trabajo y la probabilidad de que el trabajo duro y el esfuerzo tengan como resultado lo que él quiere. Evidentemente, los que se marcharon encontraban su situación laboral en la empresa mucho menos congruente con lo que querían que los que se quedaron. La alta rotación de esta población está relacionada de modo altamente significativo con las grandes discrepancias encontradas por muchos de ellos entre sus experiencias en el trabajo y sus esperanzas y expectativas cuando decidieron entrar en la organización.

Otro estudio de recién graduados que entran en la empresa como *management trainees* muestra cómo los que abandonaron la empresa dentro de los primeros quince meses empezaron a mostrar una clara disminución de su grado de compromiso antes de marcharse (Porter, Crampon y Smith, 1976). Un estudio sobre la rotación de técnicos psiquiátricos llegó a una conclusión similar: el compromiso con la organización resulta ser mejor predictor de la futura rotación que las medidas de satisfacción en diversas facetas del trabajo. Un tema que queda por investigar son los sucesos críticos en la vida laboral del empleado que le hacen empezar a pensar en marcharse y empezar a rebajar su grado de compromiso con la organización (Porter et al., 1974).

Según Argyris (1964), la mayoría de las organizaciones están constantemente involucradas en un “proceso de ajuste” entre los individuos y la organización. Hay dos importantes ajustes que ocurren en el proceso de entrada de nuevos empleados:

- a) Los talentos individuales con los talentos requeridos por la organización.
- b) Las necesidades individuales con las características del puesto para satisfacer necesidades.

Este proceso de ajuste entre el individuo y la organización es continuo, porque tanto las personas como los trabajos cambian con el tiempo. Sin embargo, un buen comienzo pasa por tener información fehaciente de la otra parte. Así, los resultados de varios estudios han concluido que facilitar una visión previa realista del puesto reduce las posibilidades de subsiguientes desencantos (Weitz, 1956; Youngberg, 1963). Tras una investigación de campo, Wanous (1973) publicaba que los que habían recibido una visión previa realista del puesto, comparado con aquellos que recibieron la información tradicional, tuvieron expectativas más realistas acerca de su trabajo, pensaron menos en marcharse y tuvieron un menor nivel de rotación.

Se han realizado pocos estudios sobre la rotación de los directivos (Mobley, Griffeth, Hand y Meglino, 1979; Porter y Steers, 1973). Quizá parte de esta escasez se deba a la poca rotación existente entre los mismos y al pequeño número en cualquier organización, lo cual dificulta su investigación (Porter y Lawler, 1968). Con los cambios socioeconómicos que han tenido lugar en las últimas décadas, pienso que al menos el primero de los argumentos ya no reza para nuestros días.

En 1981, Mitchel intenta probar una serie de aspectos del modelo de Mobley sobre rotación con esa población sobre la cual ha habido falta de investigaciones relevantes, es decir, los directivos. El resultado más claro del estudio es la relación entre la intención de marchar y la subsiguiente marcha. Las variables biográficas y demográficas, así como el tamaño de la organización, no resultaron estar correlacionadas con la rotación. Los factores biográficos se utilizan generalmente para predecir la rotación del personal nuevo. Esta muestra era de directivos que llevaban al menos cinco años en su posición actual. Quizás el proceso de rotación sea distinto para los directivos noveles y para los directivos con larga experiencia. Mobley et al. (1979) afirman que el efecto de las variables antecedentes en el proceso de rotación tiene lugar a través de su efecto en las percepciones individuales: «Si las personas definen una situación como real, esa situación será real en sus consecuencias» (Thomas, W.I.).

Harrison, Torres y Kukalis (1988) afirman que hay escasos estudios sobre la rotación de altos directivos y que no existe una teoría general que incluya los tres niveles de causas de rotación de los mismos: características individuales (edad), organizativas (tamaño, resultados) y del entorno (crecimiento de la productividad en el sector). Según los resultados de su estudio, que se reduce a factores externos a la persona, tanto la rotación como el cambio estructural en las posiciones más altas dependen de los resultados de la compañía, de la estructura del sector, de la estructura de los puestos y del tamaño de la compañía.

Las consecuencias de la rotación para el individuo y para la organización pueden ser muy variadas y dependerán de múltiples factores. Veamos las consecuencias más relevantes de la rotación de los directivos:

- Es probable que sea más costoso y más lento reemplazar a un directivo que a un empleado recién contratado o a un empleado que trabaja en tareas rutinarias.
- La dimisión de un alto directivo puede tener un efecto desmoralizador para los que se quedan, especialmente si el que se va es un directivo popular y eficiente.
- La marcha de un directivo puede provocar un efecto similar en todo su equipo y empezar así una diáspora que ponga en peligro a la empresa en el corto plazo.

- La dimisión de un alto ejecutivo muy insatisfecho puede conllevar publicidad negativa que afecte a la imagen de la empresa y, en consecuencia, dificultar la atracción de nuevos directivos valiosos para la misma.
- Si nos encontramos ante una organización muy centralizada, la dimisión de personas clave puede aumentar el grado de ruptura que causará su marcha.

Posibles consecuencias para la organización, así como en las actitudes y en los comportamientos del decisor, tras haber decidido abandonar la compañía o seguir perteneciendo a ella, quedan recogidas en el Cuadro 2.

Otra parte de la bibliografía que sería interesante revisar es la relativa a la involucración de la persona con su trabajo y su compromiso con la organización.

Ya en 1969, William H. Whyte se preguntaba: «¿qué ha pasado con la lealtad corporativa?». En los años cincuenta, la organización era como la “ciudadela de la pertenencia” y el lema entonces era: «Sé leal con tu compañía y la compañía será leal contigo». Paul Lawrence (1958) afirmaba: «Lo ideal sería que hubiera un sentimiento dominante en todos los empleados, desde la cúpula hasta la base, una completa lealtad hacia los fines de la organización». Las cosas han cambiado. Como recogía la revista *Fortune* (9 de febrero de 1981): «Aunque los síntomas de la erosión de la lealtad están ampliamente reconocidos, la gravedad de la enfermedad es alarmante. La rotación entre los directivos salidos de las escuelas hace menos de cinco años, se ha cuadruplicado desde 1960. Hoy, la empresa promedio está perdiendo el 50% de sus directivos recién graduados durante los cinco primeros años de trabajo».

Ante estos datos, se comprende por qué las empresas y los académicos se preocupan por conocer las causas del menor compromiso por parte de los empleados y la mayor rotación. Los estudios empíricos han confirmado que el grado de compromiso con la empresa es un buen predictor de la rotación, aunque el porcentaje de varianza va desde el 34 al 3%. Las inconsistencias de los estudios previos pueden deberse a varias causas: distintas conceptualizaciones sobre lo que es compromiso o sobre lo que se entiende por rotación, o errores de muestreo y medición (Blau y Boal, 1987).

Hay gran cantidad de ocasiones en las que las organizaciones necesitan que sus miembros, especialmente aquellos que están en posiciones más críticas, aporten más esfuerzo que el estipulado en el contrato. Sólo si existe ese compromiso y lealtad con la organización se darán estos comportamientos más allá de lo formalizado en la descripción de puestos. Cualquier signo de que los directivos de la organización no tienen el suficiente grado de compromiso con ella puede tener efectos gravísimos en la moral y en el desempeño de los que están en niveles más bajos.

La abundante bibliografía a partir de la década de los sesenta hasta nuestros días, ha dado lugar a definiciones muy diversas de lo que se entiende por “*organizational commitment*”. Ante esta falta de consenso respecto a la definición del concepto, Mowday et al. (1982) recogen tres tipologías del compromiso organizativo que pueden ayudar a clarificarlo.

Cuadro 2. Some Possible Positive and Negative Individual and Organizational Consequences of Employee Turnover

Organization	Individual (Leavers)	Individual (Stayers)
<i>Possible negative Consequences</i>	<p>Costs (recruiting, hiring, assimilation, training)</p> <p>Replacement costs</p> <p>Out-processing costs</p> <p>Disruption of social and communication structures</p> <p>Productivity loss (during replacement search and retraining)</p> <p>Loss of high performers</p> <p>Decreased satisfaction among stayers</p> <p>Stimulate "undifferentiated" turnover control strategies</p> <p>Negative PR from leavers</p>	<p>Disruption of social and communication patterns</p> <p>Loss of functionally valued coworkers</p> <p>Decreased satisfaction</p> <p>Increased work local during and immediately after search for replacement</p> <p>Decreased cohesion</p> <p>Decreased commitment</p>
<i>Possible Positive Consequences</i>	<p>Displacement of poor performers</p> <p>Infusion of new knowledge/technology via replacements</p> <p>Stimulate changes in policy and practice</p> <p>Increased internal mobility opportunities</p> <p>Increased structural flexibility</p> <p>Increased satisfaction among stayers</p> <p>Decrease in other "withdrawal" behaviors</p> <p>Opportunities for cost reduction, consolidation</p>	<p>Increased internal mobility opportunity</p> <p>Stimulation, cross-fertilization from new co-workers</p> <p>Increased satisfaction</p> <p>Increased cohesion</p> <p>Increased commitment</p>
	<p>Loss of seniority and related prerequisites</p> <p>Loss of nonvested benefits</p> <p>Disruption of family and social support systems</p> <p>"Grass is greener" phenomenon and subsequent disillusionment</p> <p>Inflation related costs (e.g. mortgage cost)</p> <p>Transition related stress</p> <p>Disruption of spouse's career path</p> <p>Career path regression</p>	
	<p>Increased earnings</p> <p>Career advancement</p> <p>Better "person-organization fit," thus (for example) less stress, better use of skills, interests</p> <p>Renewed stimulation in new environment</p> <p>Attainment of nonwork values</p> <p>Enhanced self-efficacy perceptions</p> <p>Self-development</p>	

Etzioni (1961) fue el que primero intentó desarrollar una tipología del compromiso sobre la base de la conformidad del miembro de la empresa con las directrices de la misma. Etzioni argumenta que el poder o la autoridad que las organizaciones tienen sobre los individuos tienen sus raíces en la naturaleza de la involucración del empleado en la organización. Esta involucración o compromiso puede ser de tres tipos:

- a) Compromiso *moral*, que supone una intensa orientación positiva hacia la organización, basada en la internalización de los valores, objetivos y normas de la organización, y en la identificación con la autoridad.
- b) Compromiso *calculador*, que supone una relación menos intensa con la organización y que se basa en la relación de intercambio que se desarrolla entre la organización y sus miembros. Esta noción es similar a la teoría de March y Simon sobre incentivos y contribuciones.
- c) Compromiso *alienante*, que supone una orientación negativa hacia la organización, fácilmente observable en ocasiones en que el comportamiento individual está severamente restringido.

Etzioni sugiere que tres son también los tipos de mecanismos de control utilizados por las organizaciones para conseguir la conformidad con sus directrices, y que se corresponden con los tipos de compromiso individual, a saber:

- a) Poder *normativo*, que se basa en la asignación de premios simbólicos.
- b) Poder *remunerativo*, típicamente asociado con el compromiso calculador.
- c) Poder *coercitivo*, utilizado en situaciones de alienación.

Kanter (1968) argumenta que los diferentes tipos de compromisos resultan de las diferentes exigencias de comportamiento impuestas por la organización a sus miembros. También sugiere tres tipos de compromiso:

- a) Compromiso de *continuidad*, causado por la dedicación del miembro a la supervivencia de la organización y por los sacrificios personales e inversiones realizadas en la empresa hasta un nivel en el que es difícil o costoso abandonarla.
- b) Compromiso de *cohesión*, adhesión a las relaciones sociales dentro de la organización, fomentadas por diversas técnicas y actividades.
- c) Compromiso de *control*, adhesión del miembro a las normas y valores de la organización que configuran su comportamiento en la dirección deseada. El síndrome del “hombre-organización” (Whyte, 1956), en el que las vidas de los empleados están ampliamente determinadas por la preocupación de qué es mejor para la organización y qué es lo que la organización aprobará, representa un buen ejemplo de normas y valores que configuran el comportamiento y la adhesión de la persona.

Kanter afirma que estos tres tipos de compromiso están muy interrelacionados, y que las organizaciones utilizan los tres enfoques de modo simultáneo. Así, por ejemplo, un empleado puede estar comprometido con la organización como consecuencia de su dedicación a la supervivencia del sistema, de un sentimiento de cohesión de grupo y de una identificación con las normas y valores de la empresa. Cada uno de estos tres aspectos del compromiso refuerza a

los otros y, juntos, influyen en que el miembro de la organización refuerce sus vínculos con la misma.

Según Porter y Smith (1970), el compromiso organizativo es el peso relativo de la identificación del individuo con una organización determinada y su grado de involucración en ella. Conceptualmente, puede identificarse por estos tres factores:

- a) Fuerte creencia en y aceptación de los objetivos y valores de la compañía.
- b) Predisposición a realizar esfuerzos considerables en interés de la organización.
- c) Fuerte deseo de seguir siendo miembro de la compañía.

Vemos que se trata de algo más que de una mera lealtad pasiva hacia la organización. Parece razonable que el compromiso con la organización debería ser más estable que la satisfacción con el trabajo (varios estudios así lo corroboran). Aunque los acontecimientos del día a día en el puesto de trabajo pueden afectar el nivel de satisfacción del empleado con el trabajo, esos sucesos puntuales no tienen por qué provocar que revalúe seriamente su adhesión a la organización. El compromiso parece irse desarrollando de manera lenta pero consistente en el tiempo, mientras que la satisfacción es una medida menos estable en el tiempo y refleja reacciones más inmediatas a aspectos del trabajo específicos y tangibles, tales como el salario o la supervisión (Smith, Kendall y Hulin, 1969; Porter et al., 1974).

Las variables que tradicionalmente se han venido relacionando como antecedentes del compromiso organizativo en los múltiples estudios empíricos son más de 25 y pueden reunirse en cuatro grupos:

1. Características *personales* como la edad, la antigüedad en el puesto (*tenure*), la educación, y diversos factores de la personalidad (Hall et al., 1970; Lee, 1971; Sheldon, 1971; Hrebiniak, 1974; Steers y Spencer, 1977).
2. Características *del puesto* tales como el reto que supone, el conflicto de papeles y la ambigüedad del puesto (Hall y Schneider, 1972; Marsh y Mannari, 1977; Steers y Spencer, 1977).
3. Características *estructurales* tales como el tamaño de la organización, el *span* de control, la presencia del sindicato, la dependencia funcional, la descentralización, etc. (Stevens et al., 1978; Morris y Steers, 1980). Mowday et al., estudiando el compromiso de diferentes grupos de ocupación en distintas compañías, descubrieron que aunque las distintas compañías tenían diferentes niveles de compromiso global por parte de sus empleados, el nivel de compromiso era el mismo dentro de una organización a todos los niveles de la jerarquía. Los altos ejecutivos como grupo no estaban más comprometidos que los administrativos o los operarios.
4. *Experiencias vividas* en la organización. Este último tipo de estudios ha subrayado la importancia de las experiencias vividas en la empresa como un factor muy influyente en la adhesión de un individuo a la misma. Diversas variables de este tipo se han visto positivamente relacionadas con el compromiso organizativo:
 - a) La dependencia de la organización, es decir, el grado en que los empleados sentían que podían contar con la organización para que velara por sus intereses.

- b) La importancia personal para la organización, es decir, el sentimiento de los empleados de ser necesarios o importantes para la misión de la organización.
- c) La medida en que las expectativas en el trabajo se veían cumplidas.
- d) La equidad percibida en la remuneración.
- e) Las normas del grupo respecto al trabajo.
- f) El estilo de dirección.
- g) La involucración social del empleado en la organización (Grusky, 1966; Sheldon, 1971; Lee, 1971; Buchanan, 1974; Hrebiniak, 1974; Rotondi, 1975; Steers, 1977).

Uno de los desarrollos más significativos de la bibliografía sobre compromiso organizativo fue el de Staw (1977) y Salancik (1977). Estos autores subrayaron la necesidad de diferenciar entre el compromiso visto desde el ángulo de los investigadores del comportamiento humano en la organización y el compromiso visto desde el ángulo de la psicología social. Básicamente, su argumento es que el mismo término ha sido utilizado para describir dos fenómenos bastante diferentes:

- a) Compromiso en las *actitudes*: proceso por el cual los empleados acaban identificándose con los objetivos y valores de la organización y desean seguir siendo miembros de ella para colaborar en su consecución (Etzioni, 1961; Buchanan, 1974; Porter et al., 1974).
- b) Compromiso en los *comportamientos*: proceso por el cual el comportamiento de un individuo en el pasado sirve para ligarlo a la organización. Los primeros trabajos sobre el tema son los de Becker (1960 y 1964), que describe el compromiso como el proceso por el cual los empleados van haciendo “*side-bets*” con la organización, de modo tal que van ligando una serie de acciones, quizás irrelevantes en su momento, a una línea de acción que va restando grados de libertad al individuo para sus futuros comportamientos. Según Salancik (1977), tres son las características que ligan a un individuo con sus actos y que, por tanto, lo comprometen: la visibilidad, la irrevocabilidad y la voluntariedad del comportamiento.

Una vez que se han realizado estos compromisos, los individuos tienen que encontrar mecanismos para ajustarse psicológicamente a ellos, y esto habitualmente se consigue a través del proceso de disonancia cognoscitiva (Festinger, 1957). Se hacen atribuciones del compromiso a fin de mantener la consistencia entre el comportamiento y las actitudes. Esta es una visión más calculadora del compromiso con la organización que la primera. Resulta que se ha hecho más costoso marcharse, no sólo por acciones pasadas, sino también por los costes incurridos (beneficios sociales, salario por antigüedad...). Las personas que se encuentran en esta última situación suelen permanecer en la empresa, pero quizás orienten sus energías hacia otros intereses externos a la organización (Dubin, Champoux y Porter, 1975).

Podría decirse que los dos enfoques anteriores apuntan a dos tipos de realidades: personas psicológicamente comprometidas con la organización y personas económicamente comprometidas con ella. En un estudio realizado en 1978 por Stevens, Beyer y Trice, sobre una población de directivos, se afirma que el compromiso de los directivos tiene múltiples determinantes positivos y negativos, y que ninguno de los enfoques anteriores, por sí sólo, puede explicar los resultados. Dichos autores sugieren que variables ya identificadas en diversos

estudios, u otras nuevas, pueden interactuar produciendo efectos más complicados que los detectados hasta la fecha.

Otro tipo de compromiso es con la profesión o con el oficio. Algunos profesionales tienen un doble compromiso: con la organización, como empleados, y con ciertos valores de su trabajo profesional. A estas personas orientadas de un modo predominante por los valores de su profesión, se les pueden presentar conflictos entre su rol como empleados y sus objetivos profesionales. La tensión consiguiente puede reducirse si el profesional elige el camino organizativo como objetivo personal, o si la organización hace una redefinición de su puesto de modo tal que sea compatible con sus objetivos profesionales (Lee, 1971). Otro tipo de compromiso es el que se basa en objetivos específicos. Locke, Latham y Erez (1988) hacen un buen resumen de la bibliografía sobre los determinantes de este tipo de compromiso y su relación con la consecución de los objetivos que se persiguen.

Cinco posibles consecuencias del compromiso organizativo han sido objeto de estudio en la bibliografía sobre las organizaciones: el desempeño en la tarea, la titularidad o antigüedad en la organización (*tenure*), el absentismo, la impuntualidad y la rotación. De todas ellas, la relación más significativa es la del compromiso con la reducción de la rotación. Más de una decena de estudios se han centrado en examinar esta relación y han encontrado una alta correlación entre compromiso y rotación (Porter et al., 1974; Porter et al., 1976; Steers, 1977; Koch y Steers, 1978; Hom et al., 1979; Mowday et al., 1979; Angle y Perry, 1981; Krackhardt, McKenna, Porter y Steers, 1981; Blau y Boal, 1987). Algunas de estas investigaciones se diseñaron con modelos longitudinales, a fin de seguir la trayectoria de los niveles de compromiso en el tiempo. Según estos estudios, el período inicial como miembro de la compañía es el más crítico para la rotación. Los que iban a acabar abandonando la organización, ya desde el primer día de trabajo tenían un compromiso en las actitudes mucho menor que los que se quedaron. Cuanto más cerca está el momento de la marcha, más se distancian las actitudes del que va a marcharse de las del que se queda. Sin embargo, si aún faltan seis meses o más para la marcha, no es posible distinguir las actitudes del que se irá de las del que se quedará.

El compromiso de los empleados con sus organizaciones es el resultado de un proceso que se va desarrollando en el tiempo. Para entenderlo mejor, es necesario centrar la atención en los factores que influyen en su desarrollo en los diferentes estadios de la carrera del empleado (Buchanan, 1974). En el intento de desarrollar un marco conceptual sobre dicho proceso, han surgido dos enfoques en la bibliografía, uno que ha destacado la influencia de las actitudes sobre los comportamientos y otro que ha puesto énfasis en la influencia de los comportamientos sobre las actitudes. Para mejor entender el proceso por el cual un empleado se va comprometiendo con la organización, es mejor mirar estos dos enfoques como inherentemente interrelacionados (Mowday y McDade, 1979; Staw, 1977), de modo tal que, a lo largo del tiempo, las influencias recíprocas entre actitudes y comportamientos van reforzando el compromiso del empleado con la organización.

Las etapas que tradicionalmente se han reconocido en el proceso de formación del compromiso son tres:

1. El estadio anterior a entrar en la organización (anticipación).
2. El estadio inicial del empleo (iniciación).
3. El estadio intermedio y final de la carrera (atrincheramiento).

La primera y la segunda etapa son análogas a la fase de socialización anticipada (Merton, 1957) y el proceso de socialización posterior ampliamente estudiado en distintas investigaciones (Berlew y Hall, 1966; Feldman, 1976; Schein, 1967; Gabarro, 1979). Mowday et al. (1982) han recogido los distintos factores por los que el compromiso puede verse influenciado en cada una de esas etapas.

En los niveles iniciales, el compromiso del empleado estará probablemente relacionado con su percepción de la congruencia entre los valores de la organización y los suyos propios, y su percepción del grado en que los objetivos que él más valora puedan lograrse en el trabajo. El grado de compromiso que un nuevo empleado trae consigo debería interpretarse en términos de su propensión a desarrollar un compromiso a largo plazo con la organización. Los empleados que creen firmemente en el valor del trabajo o que ven el trabajo como central en el concepto que tienen de sí mismos, es más probable que acaben comprometidos con la organización (Hall y Schneider, 1972; Dubin et al., 1975; Rabinowitz y Hall, 1977). Pero también es posible que los nuevos empleados con una fuerte ética del trabajo personal se sientan más vinculados con su trabajo que con la organización. Esta pauta de adhesión a la profesión, trascendiendo las organizaciones en las que están empleados, es característica de algunas profesiones (ingenieros, científicos...).

También influirá en esta etapa inicial el realismo de las expectativas acerca del trabajo y de los factores presentes en el proceso de elegir la organización en la cual se quiere entrar a trabajar. Vroom y Deci (1971) encontraron que los recién graduados de una escuela de negocios volvían a evaluar las alternativas de trabajo después de realizada la elección. El trabajo elegido recibía mayor puntuación en cuanto a su atractividad y en cuanto a las posibilidades de lograr los objetivos que más valoraba el estudiante, después de haber realizado la elección. Además, también después de la elección, las alternativas no elegidas eran evaluadas más negativamente que antes de la misma. De acuerdo con la teoría de la disonancia (Festinger, 1957), y corroborado por otro estudio de contables recién notables (Lawler, Kuleck, Rhode y Sorensen, 1975), el hecho de elegir un trabajo puede influir las actitudes de los nuevos contratados, al menos inicialmente.

Otros estudios han descubierto que la atractividad de otras ofertas de trabajo alternativas que no han sido elegidas estaba negativamente relacionada con el compromiso los primeros días de trabajo. Sin embargo, tras un mes en el puesto, los mismos individuos habían entrado en un proceso de justificación de su elección que resultaba en un mayor compromiso (Mowday y McDade, 1979). En un estudio similar, O'Reilly y Caldwell (1980) afirman que los individuos que estuvieron intrínsecamente motivados en su elección de trabajo están más comprometidos que aquellos cuya elección fue motivada únicamente por motivos extrínsecos.

Los primeros meses que una persona pasa en una organización son especialmente cruciales en el desarrollo de sus actitudes y expectativas. El tipo de experiencias que tengan los empleados en su primer puesto, puede influir su éxito en la organización varios años más tarde (Berlew y Hall, 1966; Bray et al., 1974). La probabilidad de entrar en un ciclo de desarrollo del compromiso que se autorrefuerce, dependerá mucho de la oportunidad de realizar una serie de comportamientos que comprometan.

Las influencias sobre el compromiso en esta primera etapa son bastantes. Tal y como hemos visto al tratar con los antecedentes, éstas se pueden recoger en tres categorías: influencias personales, organizativas y no organizativas. Entre las segundas, Salancik (1977) afirma que cualquier característica de la situación laboral de una persona que reduzca su sentido de la

responsabilidad, reducirá también su grado de compromiso. Desde el punto de vista de March y Simon (1958), la responsabilidad sentida incrementará las contribuciones del empleado para la organización. Ellos sugerían que es más probable encontrar un alto grado de compromiso cuando los incentivos ofrecidos a los empleados igualan sus contribuciones. Sin embargo, en la bibliografía sobre compromiso en los comportamientos, se ha venido sugiriendo lo contrario: que es más probable encontrar un alto grado de compromiso cuando las contribuciones son mayores que los incentivos (es el caso, por ejemplo, de la justificación insuficiente).

De entre los muchos factores estudiados en varios trabajos empíricos como influyentes en el compromiso, es de resaltar la débil relación existente entre éste y el nivel de salario. Las posiciones mejor pagadas no son necesariamente las más comprometidas con la organización. Estos resultados parecen consistentes con la teoría de Herzberg (1959), según la cual la remuneración no es un factor motivante, sino simplemente higiénico. Según Salancik (1977), los niveles de remuneración influyen la instrumentalidad percibida en el trabajo, y cuando las recompensas instrumentales por el trabajo son altas, se reduce la responsabilidad sentida por el empleado, ya que esa justificación externa disminuye la necesidad del empleado de buscar una justificación interna para involucrarse en la tarea. Lo que sí parece ser un mejor determinante del compromiso es la equidad percibida en el sistema de remuneración (Rhodes y Steers, 1982).

También el nivel de educación puede influir en el grado de compromiso. La educación es la variable más directamente relacionada con el sentido del trabajo (Tausky, 1969). En algún estudio empírico ha resultado que las personas con un nivel de educación más alto se sentían más identificadas con los valores intrínsecos del trabajo (trabajo interesante, oportunidades de desarrollar las propias habilidades...), mientras que para las personas de menor nivel educativo, las consideraciones económicas resultaban ser más importantes. En este sentido, un estudio de alumnos universitarios realizado por Yankelovich subrayaba el reto en el trabajo y la posibilidad de hacer contribuciones notables como los factores más importantes para la elección de sus futuras carreras, mientras que los factores económicos o de confort se encontraban en puestos inferiores en su lista de prioridades.

Las personas con un mayor grado de educación acostumbran a ser más cosmopolitas y a estar menos comprometidas con la organización y más comprometidas con la profesión o con el oficio (Steers, 1977). El compromiso con la profesión aumenta con la experiencia. Con el tiempo, trabajando en la resolución de problemas y adquiriendo cierto prestigio profesional, se llega a la cristalización de la identidad profesional y al compromiso con los valores de la profesión. Esto puede suponer una paradoja para la organización. Mientras el personal más cualificado va teniendo más éxito profesional y, por tanto, va siendo cada vez más valioso para la empresa, es probable que la organización vaya siendo para ellos menos relevante que la propia profesión (Sheldon, 1971).

Vale la pena resaltar un factor no organizativo, relacionado con el compromiso, que ha dado lugar a resultados contradictorios: las oportunidades de trabajo alternativas disponibles. Estas pueden tener como consecuencia una actitud menos positiva hacia el trabajo y hacia la organización (Pfeffer y Lawler, 1980; O'Reilly y Caldwell, 1980; Farrell y Rusbult, 1982), pero en el caso de justificación insuficiente en la elección, el resultado puede ser el contrario. Lo que sí parece haber sido corroborado es que el hecho de recibir ofertas de trabajo de otras organizaciones puede hacer que el nivel de remuneración del trabajo actual se vuelva importante para los empleados. En todo caso, la disponibilidad de trabajos alternativos no afectará a todos los empleados de la misma manera.

Según Mowday et al. (1982), las empresas que operan en mercados laborales competitivos (ingenieros...), es más probable que puedan mantener altos grados de compromiso si proporcionan a los empleados altos niveles de recompensas extrínsecas. Esta afirmación, como tantas otras de este estilo, debe aceptarse con cautelas. Warr (1982) distingue dos razones para trabajar y estar involucrado en el trabajo. Las razones instrumentales o económicas y las no instrumentales o sociopsicológicas. Al compromiso organizativo resultante de este segundo tipo de razones le llama compromiso no económico.

Un reciente estudio revisa varias investigaciones llevadas a cabo en diferentes países sobre la voluntad de las personas de seguir trabajando, aunque no existieran razones económicas para ello (Harpaz, 1988). Los porcentajes varían según las culturas y la época en que se realizó el estudio, pero todos rondan el 70% (67%-89%). Etzioni (1979) cita varias investigaciones que han detectado que se ha ido debilitando la tradicional ética del trabajo y que existe una creciente preocupación por el ocio, la calidad de vida laboral y el confort. Ello no obsta para que el trabajo siga siendo esencial para dar sentido a nuestras vidas, contribuyendo a que consigamos una identidad propia y podamos satisfacer nuestras necesidades de logro y autoestima.

Uno de los factores que más parecen influir en el compromiso con la organización es la antigüedad de servicio en la misma (Brown, 1969; Hall et al., 1970; Lee, 1971; Sheldon, 1971; Hrebiniak, 1974; Morris y Sherman, 1981). Varios pueden ser los motivos. Cuanto mayor es el tiempo transcurrido como miembro de una organización, mayores son las inversiones realizadas en ella en tiempo, energía, relaciones sociales... Algunos individuos realizan trabajos muy específicos en los cuales se desarrollan también unas habilidades muy difícilmente transferibles a otra organización, por lo cual su movilidad laboral decrece (Salancik, 1977). Otra influencia más sutil de la antigüedad en el servicio sobre el nivel de compromiso pueden ser las inversiones crecientes en un trabajo o en una organización. Para muchas personas pueden haber supuesto sacrificar otros objetivos importantes. A fin de justificar estos sacrificios, la actitud hacia la organización se vuelve más positiva.

Para los empleados con un alto grado de involucración en su trabajo, el trabajo es importante para su propia imagen y con él pueden satisfacer sus necesidades intrínsecas de crecimiento (Kanungo, 1982). Por otro lado, la organización puede ayudarles a satisfacer sus necesidades sociales y otras necesidades extrínsecas (Sheldon, 1971; Angle y Perry, 1983). En 1987, Blau y Boal investigaron el impacto conjunto de la involucración en el trabajo (grado en que el individuo se identifica psicológicamente con su trabajo) y el compromiso con la organización. Su modelo propone que, de las combinaciones de estos dos factores, surgen cuatro categorías que tendrán distinto impacto sobre la rotación. A los individuos que se encuentran en los distintos cuadrantes les dan diversos nombres:

1. *Institutionalized Stars*: Personas con alto grado de involucración en el trabajo y muy comprometidas con la empresa. Estos no buscarán activamente otras alternativas de trabajo. A la larga, es probable que se conviertan en mentores dentro de la organización. Son especialmente sensibles a temas tales como su propio trabajo, su papel y futuro en la organización, las relaciones con el superior jerárquico y con sus compañeros, y el trato que la organización dispensa a sus empleados. Para que empiecen el proceso de distanciamiento de la organización, deben sentirse desilusionados con la organización (porque han cambiado los objetivos o ha habido cambios en la cultura o en el clima de la empresa), insatisfechos con su trabajo o mal pagados (son especialmente sensibles a la equidad interna y externa). La hipótesis de los autores es que pasarán a otros cuadrantes, según cuál sea la causa de su insatisfacción, y que todos estos cambios

tendrán lugar antes de que el empleado se marche de la empresa. La rotación de este tipo de empleados es claramente disfuncional para la organización.

2. *Lone Wolves*: Personas muy involucradas en su trabajo y con poco compromiso organizativo. Concepto similar al de “cosmopolita” en los trabajos de Gouldner (1958). Son personas especialmente sensibles a las facetas de satisfacción relacionadas con su trabajo (el trabajo en sí, las condiciones físicas en las que se desarrolla y todo lo que refleje la importancia de su trabajo como, por ejemplo, la remuneración). Abandonarán la empresa si fuera existen oportunidades mejores relacionadas con su trabajo.
3. *Corporate Citizens*: Personas con poca involucración en su trabajo, pero muy comprometidas con la organización. Concepto similar al de “local” en los trabajos de Gouldner (1958). Su trabajo no es importante para ellos, pero se sienten muy identificados con la organización y con sus objetivos. No ejercen demasiado esfuerzo en su trabajo, sino que concentran sus energías para mantener unido al grupo. Son especialmente sensibles a las relaciones satisfactorias con los compañeros de trabajo, y no es fácil que abandonen la empresa voluntariamente.
4. *Apathetic Employees*: Personas con poca involucración en el trabajo y poco comprometidas con la empresa. No ven el trabajo como algo importante para su propia imagen. En consecuencia, hacen el mínimo esfuerzo que les permita continuar en el empleo. Su vínculo con la organización es puramente calculador y serán, por tanto, más sensibles a la compensación, a las promociones y a las oportunidades externas. Este sería un caso claro de rotación funcional para la organización.

En la revisión de la bibliografía sobre las consecuencias de los distintos grados de compromiso de los empleados con la organización, se encuentran también posibles consecuencias negativas de la rotación para el individuo y para la organización (Randall, 1987). Un resumen de las mismas se recoge en el Cuadro 3.

Una de las críticas más completas referente al tipo de investigaciones realizado sobre el compromiso organizativo es la de Reicher (1985). Tres son las deficiencias que apunta:

1. Gran parte de los estudios empíricos han utilizado un tipo de cuestionario (OCQ) algunos de cuyos ítems están más relacionados con la intención de marcharse o quedarse en la organización que con el propio compromiso. Quizá las futuras conceptualizaciones del compromiso necesiten *separar el “construct” de sus efectos*, a fin de conseguir resultados más fidedignos.
2. Se ha hecho poco énfasis en la propia experiencia del individuo que está comprometido. Las definiciones y operacionalizaciones sobre compromiso parece que surgen siempre de revisiones de la bibliografía o de una mezcla de definiciones previas. Los investigadores *no han preguntado directamente a los individuos sobre sus propias percepciones y definición de compromiso*.
3. La investigación se ha basado o bien en procesos intrapersonales, tales como el desarrollo de actitudes y atribuciones, o bien en relaciones del individuo y la organización basadas en los *side-bets* y en los costes incurridos. Lo que hace falta es cierto *estudio de la naturaleza de la propia organización*, dado que ella es el centro del compromiso del individuo.

Cuadro 3. Possible Consequences of Levels of Commitment

Level of Commitment	Individual		Organizational	
	Positive	Negative	Positive	Negative
Low	<p><i>Individual</i> creativity, innovation and originality</p> <p>More effective human resource utilization</p>	<p>Slower career advancement and promotion</p> <p><i>Personal</i> costs as a result of whistleblowing</p> <p>Possible expulsion, exit, or effort to defeat organizational goals</p>	<p>Turnover of disruptive/poor performing employees limiting damage, increasing morale, bringing in replacements</p> <p>Whistle-blowing with beneficial consequences for the organization</p>	<p>Greater turnover, tardiness, absenteeism, lack of intention to stay, low quantity of work, disloyalty to the firm, illegal activity against the firm, limited extra-role behavior, damaging role modeling, whistleblowing with damaging consequences, limited organizational control over employees</p>
Moderate	<p>Enhanced feelings of belongingness, security, efficacy, loyalty, and duty</p> <p>Creative individualism</p> <p>Maintenance of identity distinct from the organization</p>	<p>Career advancement and promotion opportunities may be limited</p> <p>Uneasy compromise between segmental commitments</p>	<p>Increased employee tenure, limited intention to quit, limited turnover, and greater job satisfaction</p>	<p>Employees may limit extra-role behavior and citizenship behaviors</p> <p>Employees may balance organization demands with nonwork demands</p> <p>Possible decrease in organizational effectiveness</p>
High	<p><i>Individual</i> career advancement and compensation enhanced</p> <p>Behavior is rewarded by the organization</p> <p><i>Individual</i> provided with a passionate pursuit</p>	<p><i>Individual</i> growth, creativity, innovation, and opportunities for mobility are stifled</p> <p><i>Bureaucratic</i> resistance to change</p> <p>Stress and tension in social and family relationships</p> <p>Lack of poor solidarity</p> <p>Limited time and energy for nonwork organizations</p>	<p>Secure and stable work force</p> <p>Employees accept the organization's demands for greater production</p> <p>High levels of task competition and performance</p> <p>Organizational goals can be met</p>	<p>Ineffective utilization of human resources</p> <p>Lack of organizational flexibility, innovation, and adaptability</p> <p>Inviolate trust in past policies and procedures</p> <p>Irritation and antagonism from overzealous workers</p> <p>Illegal/unethical acts committed on behalf of the organization</p>

La tesis central de su estudio es que el compromiso organizativo es un *conjunto de compromisos múltiples* hacia grupos de dentro y de fuera de la organización (directivos, clientes, compañeros de trabajo, sindicato...). Esto supone pasar de una visión monolítica de la organización como un todo, hacia una visión de la misma como un conjunto de coaliciones (Cyert y March, 1963; March y Simon, 1958) y “*constituencias*” o grupos de interés, dentro y fuera de la organización, que contribuyen a definir la realidad organizativa (Pennings y Goodman, 1979). Parece probable que los empleados de una organización se sientan comprometidos, en diversos grados, con distintos grupos de objetivos y valores –los de las distintas *constituencias*–, que a veces pueden entrar en conflicto. Cierta evidencia de que muchos miembros de las organizaciones están comprometidos con distintos grupos de objetivos y valores, puede encontrarse en diversas teorías como la del grupo de referencia o la del conflicto de roles.

Reicher subraya el hecho de que “la organización” es para muchos empleados una abstracción, una abstracción que, en la realidad, se concreta en los compañeros de trabajo, los superiores jerárquicos, los subordinados, los clientes y otros grupos e individuos que, en su conjunto, constituyen la organización. Por tanto, la pregunta a formularse sería: ¿compromiso organizativo?, ¿hacia qué o hacia quién?

Una medida global del compromiso nos sirve de poco para predecir futuros cambios. Además, existe un alto solape estadístico entre el compromiso organizativo global y conceptos como involucración en el trabajo, identificación con el trabajo y satisfacción con la carrera (Morrow, 1983). El compromiso organizativo de una persona puede ser función, básicamente, de su percepción de que la organización se dedica a vender productos de alta calidad a un precio razonable. El compromiso organizativo de otra persona puede depender, en gran medida, de su creencia en que la organización adopta una postura humanista con sus empleados. Una medida global de ese compromiso podría informar de que ambos empleados están igualmente comprometidos con la organización. Sin embargo, el motivo de su compromiso es totalmente distinto.

El *conflicto potencial* entre los múltiples compromisos afecta al concepto de uno mismo y la propia identidad, ya que el conjunto de identificaciones y compromisos que una persona experimenta son una parte integrante de sí mismo. En tal caso, la rotación no resultará de una disminución del compromiso organizativo global, sino que vendrá generado por demasiados compromisos organizativos en conflicto (Reicher, 1985).

Otras investigaciones que intentan clasificar las respuestas de los empleados ante su insatisfacción en el trabajo, son las basadas en los estudios de Hirschmann (1970) sobre las respuestas al declive de las organizaciones y de los estados. Rusbult, Farrell, Rogers y Mainous (1988) hacen una revisión de la bibliografía sobre las reacciones de los empleados ante una disminución de la satisfacción y encuentran tres líneas de investigación sobre el tema.

Un primer enfoque, la llamada teoría de la progresión, postula que las respuestas a la insatisfacción difieren en intensidad y que las respuestas de los empleados van progresando de menos a más intensas a medida que la insatisfacción persiste o se intensifica (Youngblood, 1984; Blau, 1985; Ferris, 1985). Varios tests empíricos han encontrado relaciones débiles e inconsistentes con las variables estudiadas.

El segundo enfoque destaca el desempeño en el trabajo como factor para predecir la rotación (Jackofsky, 1984; Keller, 1984; O'Connor et al., 1984; Wells y Muchinsky, 1985). El supuesto de base en estos modelos es que, dado un gran deseo de movilidad o pocas recompensas intrínsecas, un mejor desempeño se asocia con una mayor facilidad de movimiento percibida

(March y Simon). En consecuencia, se presume una relación positiva entre el desempeño y la rotación. Estudios recientes han revelado resultados contradictorios al respecto.

El tercer enfoque postula que el absentismo y la rotación serán distintamente probables en función del tiempo de servicio transcurrido en la organización (Rosse y Miller, 1984; Rosse y Hulin, 1985).

El modelo que ellos proponen recoge cuatro posibles respuestas a la insatisfacción en el trabajo:

1. *Exit*: ausentarse de la organización marchándose, consiguiendo ser trasladado, buscando un trabajo distinto o, simplemente, pensando en marcharse.
2. *Voice*: intentar activa y constructivamente mejorar las condiciones, discutiendo los problemas con el supervisor o los compañeros de trabajo, sugiriendo soluciones, buscando ayuda externa o “*whistle-blowing*”.
3. *Loyalty*: esperar pasivamente, pero con optimismo, a que las condiciones mejoren, dando apoyo público o privado a la organización, y siendo un buen ciudadano.
4. *Neglect*: permitir pasivamente que las condiciones se deterioren, a través de un menor interés o esfuerzo, siendo impuntual y ausentándose a menudo, utilizando el tiempo de la compañía para asuntos particulares o aumentando la proporción de errores cometidos.

Los autores califican estos tipos de respuestas según dos dimensiones: constructiva/destructiva y activa/pasiva. Así, el segundo y tercer tipo de respuesta tienen un impacto más constructivo en la relación empleado-organización, mientras que los dos restantes son más destructivos. Los dos primeros son mecanismos activos, a través de los cuales los empleados intentan tratar con el problema de la insatisfacción, mientras que los dos últimos son más pasivos.

“*Exit*” fue la respuesta que se pudo predecir con mayor consistencia en este estudio y en uno subsiguiente (Withey y Cooper, 1989). Las personas pensaban más a menudo en marcharse, tomaban medidas para ello y/o se marchaban, cuando la marcha suponía bajos costes y cuando pensaban que “*voice*” sería demasiado costoso, porque tenían pocas esperanzas de que la situación pudiera mejorar, no les importaba la organización o tenían otras alternativas de trabajo atractivas esperándoles. “*Exit*” aparecía, pues, como el resultado de los dos tipos de fuerzas a las que nos hemos referido más arriba: *push* y *pull*.

Los resultados con respecto a “*loyalty*” eran muy similares a los de “*neglect*”. Las entrevistas dieron un perfil de la persona leal como el de una persona atrapada. Cuando los empleados se referían a “lealtad” no la describían como un apoyo constructivo para la organización, sino como ciertos vínculos a nivel interpersonal. Para muchos, la elección estaba entre ajustarse a la compañía o marcharse, lo cual suena menos a lealtad que a resignación (Withey y Cooper, 1989). Por eso, los autores sugieren que quizá las posibles respuestas de los que se quedan sean sólo dos, y no tres como propone el modelo: los empleados pueden trabajar activamente para cambiar la situación “*voice*”) o permanecer en “*silence*”, término acuñado por Kolarska y Aldrich (1980). Como conclusión, afirman que aunque estos trabajos puedan servir como base para una teoría sobre la retención del empleado, el modo en que deberían modificarse ciertas políticas organizativas a fin de conseguir el mayor número de comportamientos deseables por parte de los empleados, queda pendiente de ser explicado en detalle. Por ejemplo, ¿pueden las “esposas de oro” –política diseñada para evitar el “*exit*”– evitar también el destructivo “*neglect*”?

Referencias

- Abelson, M.A. y B.D. Baysinger (1984), "Optimal and Dysfunctional Turnover: Toward an Organizational Level Model", *Academy of Management Review*, vol. 9, nº 2, págs. 331-341.
- Ajzen, I. y M. Fishbein (1973), "Attitudinal and Normative Variables as Predictors of Specific Behaviors," *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 21, págs. 41-57.
- Alutto, J.A., L.G. Hrebiniak y R.C. Alonso (1973), "Operationalizing the Concept of Commitment", *Social Forces*, vol. 51, págs. 448-457.
- Allen, M., S.K. Panian y R.C. Lotz (1979), "Managerial Succession and Organizational Performance: A Recalcitrant Problem Revisited", *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, págs. 167-180.
- Angle, H.L. y J.L. Perry (1981), "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, págs. 1-14.
- Angle, H.L. y J.L. Perry (1983), "Organizational Commitment: Individual and Organizational Influences", *Work and Occupations*, vol. 10, págs. 123-146.
- Argyris, C. (1964), "Integrating the Individual and the Organization", John Wiley & Sons, Nueva York, pág. 330.
- Argyris, C. (1973), "Personality and Organization theory Revisited", *Administrative Science Quarterly*, vol. 18, págs. 141-167.
- Arnold, H.J. y D.C. Feldman (1982), "A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover", *Journal of Applied Psychology*, vol. 62, págs. 350-360.
- Barnard, Chester (1938), "The Functions of the Executive", Harvard University Press, Boston.
- Baysinger, B.D. y W.H. Mobley (1983), "Employee Turnover: Individual and Organizational Analysis", en Rowland y Ferris (eds.), "Research in Personnel and Human Resources Management", vol. 1, JAI Press, Greenwich, Conn.
- Becker, H.S. (1960), "Notes on the Concept of Commitment", *American Journal of Sociology*, 66, págs. 32-42.
- Becker, H.S. (1964), "Personal Change in Adult Life", *Sociometry*, 27, págs. 40-53.
- Berlew, D. y D. Hall (1966), "The Socialization of Managers: Effects of Expectations on Performance", *Administrative Science Quarterly*, 2, págs. 207-223.
- Blau, G.J. (1985), "Relationships of Extrinsic, Intrinsic, and Demographic Predictors of Withdrawal Behaviors", *Journal of Applied Psychology*, 70, págs. 442-450.
- Blau, G.J. y K.B. Boal (1987), "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism", *Academy of Management Review*, 12, 2, págs. 288-300.
- Bluedorn, A.C. (1976), "A Casual Model of Turnover in Organizations", disertación inédita, University of Iowa.

- Bluedorn, A.C. (1982), "The Theories of Turnover: Causes, Effects and Meaning", en S. Bacharach (ed.), "Perspectives in Organizational Sociology: Theory and Research", JAI Press, Greenwich, Conn.
- Bowey, A.M. (1974), "A Guide To Manpower Planning", Macmillan, Londres.
- Bray, D.W., R.J. Campbell y D. L. Grant (1974), "Formative Years in Business", Wiley-Interscience, Nueva York.
- Brayfield, A.H. y W.H. Crockett (1955), "Employee Attitudes and Employee Performance", *Psychological Bulletin*, 52, págs. 396-424.
- Brown, M.E. (1969), "Identification and Some Conditions of Employee Involvement", *Administrative Science Quarterly*, 14, págs. 346-355.
- Buchanan, B. (1974), "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 19, págs. 533-546.
- Buchanan, B. (1974), "Government Managers, Business Executives, and Organizational Commitment", *Public Administration Review*, julio-agosto.
- Burt, R.S. (1982), "Toward a Structural Theory of Action: Network Models of Social Structure, Perception and Action", Academic Press, Nueva York.
- Burton, J.F. y J.E. Parker (1969), "Interindustry Variations in Voluntary Labor Mobility", *Industrial and Labor Relations Review*, 22, págs. 199-216.
- Byrne, D.E. (1971), "The Attraction Paradigm", Academic Press, Nueva York.
- Clegg, C.W. (1983), "Psychology of Employee Lateness, Absence and Turnover: A Methodological Critique and An Empirical Study", *Journal of Applied Psychology*, 68, págs. 88-101.
- Clowes, G.A. (1972), "A Dynamic Model for the Analysis of Turnover", *Journal of the Royal Statistical Society, A*, 122, págs. 242-256.
- Cotton, J.L. y J.M. Tuttle (1986), "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research", *Academy of Management Review*, 11, 1, págs. 55-70.
- Cyert, Richard M. y James G. March (1963), "A Behavioral Theory of the Firm", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Dalton, D.R. y W.D. Todor (1979), "Turnover turned over: An Expanded and Positive Perspective", *Academy of Management Review*, 4, págs. 225-235.
- Dalton, D.R. y W.D. Todor (1982), "Turnover: A Lucrative Hard Dollar Phenomenon", *Academy of Management Review*, 7, 2, págs. 212-218.
- Dalton, D.R., W.D. Todor y D.M. Krackhardt (1982), "Turnover Overstated: The Functional Taxonomy", *Academy of Management Review*, 7, págs. 117-123.
- Dalton, D.R. y W.D. Todor (1987), "The Attenuating Effects of Internal Mobility on Employee Turnover: Multiple Field Assessments", *Journal of Management*, 13, 4, págs. 705-711.

- Dansereau, F., J. Cashman y G. Graen (1974), "Expectancy as a Moderator of the Relationship Between Job Attitudes and Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 59, págs. 228-229.
- Dubin, R., J.E. Champoux y L.W. Porter (1975), "Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-collar and Clerical Workers", *Administrative Science Quarterly*, 20, págs. 411-421.
- Dunnette, M.D., R.D. Arvey y P.A. Banas (1973), "Why do they Leave?", *Personnel*, mayo-junio.
- Etzioni, A. (1961), "A Comparative Analysis of Complex Organizations", The Free Press, Nueva York.
- Etzioni, A. (1979), "Work in the American Future: Reindustrialization or Quality of Life", en C. Kerr y J. M. Rostow (eds.), "Work in America: The Decade Ahead", Van Nostrand, Nueva York.
- Fararo, T.J. (1978), "An Introduction to Catastrophes", *Behavioral Science*, 23, págs. 291-317.
- Farrell, D. y C. Rusbult (1982), "Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover: The Impact of Rewards, Costs, Alternatives and Investments", *Organizational Behavior and Human Performance*.
- Farris, G.F. (1971), "A Predictive Study of Turnover", *Personnel Psychology*, 24, págs. 311-328.
- Feldman, D.Ch. (1981), "The Multiple Socialization of Organization Members", *Academy of Management Review*, 6, 2, págs. 309-318.
- Feldman, D.Ch. (1976), "A Contingency Theory of Socialization", *Administrative Science Quarterly*, 21, págs. 433-452.
- Ferris, G.R. (1985), "Role of Leadership in the Employee Withdrawal Process: A Constructive Replication", *Journal of Applied Psychology*, 70, págs. 777-781.
- Festinger, L. (1957), "A Theory of Cognitive Dissonance", Row, Peterson, Evanston, Ill.
- Fishbein, M. (1967), "Attitude and the Prediction of Behavior", en M. Fishbein (ed.), "Reading in Attitude Theory and Measurement", John Wiley & Sons, Nueva York.
- Forrest, C.R., L.L. Cummings y A.C. Jonson (1977), "Organizational Participation: A Critique and Model", *Academy of Management Review*, 2, págs. 586-601.
- Gabarro, J.J. (1979), "Socialization at the Top: How CEOs and Subordinates Evolve Interpersonal Contracts", *Organizational Dynamics*, invierno, págs. 3-23.
- Goodman, P.S., P. Salipante y H. Paransky (1973), "Hiring, Training, and Retraining the Hardcore Unemployed: A Selective Review", *Journal of Applied Psychology*, 58, págs. 23-33.
- Gouldner, A.W. (1958), "Cosmopolitans and Locals: Towards an Analysis of Latent Social Roles", *Administrative Science Quarterly*, 62, págs. 444-480.
- Grusky, O. (1966), "Career Mobility and Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 10, págs. 488-503.
- Guastello, S.J. (1981), "Catastrophe Modeling of Equity in Organizations", *Behavioral Science*, 26, págs. 63-74.

- Guastello, S.J. (1987), "A Butterfly Catastrophe Model of Motivation in Organizations: Academic Performance", *Journal of Applied Psychology*, 72, págs. 165-182.
- Hall, D.T. y B. Schneider (1972), "Correlates of Organizational Identification as a Function of Career Pattern and Organizational Type", *Administrative Science Quarterly*, 17, págs. 340-350.
- Hall, D.T., B. Schneider y H.T. Nygren (1970), "Personal Factors in Organizational Identification", *Administrative Science Quarterly*, 15, págs. 176-190.
- Hambrick, D.C. y P.A. Mason (1984), "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers", *Academy of Management Review*, 9, 2, págs. 193-206.
- Harpaz, I. (1988), "Variables Affecting Non-Financial Employment Commitment", *Applied Psychology: An International Review*, 37, 3, págs. 235-248.
- Harrison, J.R., D.L. Torres y S. Kukalis (1988), "The Changing of the Guard: Turnover and Structural Change in the Top-Management Positions", *Administrative Science Quarterly*, 33, págs. 211-232.
- Herzberg, F., B. Mausner, R.O. Peterson y R. Capwell (1957), "Job Attitudes: Review of Research and Opinions", Pittsburgh Psychological Services, Pittsburgh.
- Herzberg, F., B. Mausner y B. Snyderman (1959), "The Motivation to Work", 2ª. ed., John Wiley & Sons, Nueva York.
- Hirschman, A.O. (1970), "Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States", Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Hom, P.W., R. Katerberg y C.L. Hulin (1979), "Comparative Examination of Three Approaches to the Prediction of Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 64, págs. 280-290.
- Hrebiniak, L.G. (1974), "Effects of Job Level and Participation on Employee Attitudes and Perception of Influence", *Academy of Management Journal*, 17, págs. 649-662.
- Hrebiniak, L.G. y J.A. Alutto (1972), "Personal and Role-related Factors in the Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 17, págs. 555-572.
- Ilggen, D. e I. Dugoni (1977), "Initial Orientation to the Organization: Its Impact on Psychological Processes Associated with the Adjustment of New Employees", *National Meeting of the Academy of Management*, Kissimee, Florida.
- Jackofsky, E.F. (1984), "Turnover and Job Performance: An Integrated Process Model", *Academy of Management Review*, 9, págs. 74-83.
- Jackofsky, E.F. y L.H. Peters (1983), "Job Turnover Versus Company Turnover: Reassessment of the March and Simon Participation Hypothesis", *Journal of Applied Psychology*, 68, 3, págs. 490-495.
- Kahn, R.L., D.M. Wolfe, R.P. Quinn, J.D. Snoek y R.A. Rosenthal (1964), "Organizational Stress: Studys in Role Conflict and Ambiguity", John Wiley & Sons, Nueva York.
- Kanter, R.M. (1968), "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", *American Sociological Review*, 33, págs. 499-517.

- Kanungo, R. (1982), "Work Alienation: An Integrative Approach", Praeger, Nueva York.
- Katzell, R.A. (1979), "Changing Attitudes Toward Work", en C. Kerr y J.M. Rostow (eds.), "Work in America: The Decade Ahead", Van Nostrand, Nueva York.
- Katzell, R.A., A.K. Korman y E.L. Levine (1971), "Overview Study of the Dynamics of Worker Job Mobility", U. S. Department of Health, Education and Welfare, Washington, D.C.
- Keller, R.T. (1984), "The Role of Performance and Absenteeism in the Prediction of Turnover", *Academy of Management Journal*, 27, págs. 176-183.
- Kerr, C. (1979), "Industrialism with a Human Face", en C. Kerr & J. M. Rostow (eds.), "Work in America: The Decade Ahead", Van Nostrand, Nueva York.
- Knowles, M.C. (1964), "A Review of Labor Turnover Research", *Personnel Practice Bulletin*, 20, págs. 25-37.
- Koch, J.L. y R.M. Steers (1978), "Job Attachment, Satisfaction and Turnover among Public Employees", *Journal of Vocational Behavior*, 12, págs. 119-128.
- Kolarska, L. y H. Aldrich (1980), "Exit, Voice and Silence: Consumers' and Managers' Responses to Organizational Decline", *Organization Studies*, 1, págs. 41-58.
- Koslowsky, M. y G. Locke (1989), "Turnover and Aggregate Organizational Performance", *International Association of Applied Psychology*.
- Krackhardt, D., J. McKenna, L.W. Porter y R.M. Steers (1981), "Supervisory Behavior and Employee Turnover: A Field Experiment", *Academy of Management Journal*, 24, págs. 249-259.
- Krackhardt, D. y L.W. Porter (1985), "When Friends Leave: A Structural Analysis of the Relationship between Turnover and Stayers' Attitudes", *Administrative Science Quarterly*, 30, págs. 242-261.
- Krackhardt, D. y L.W. Porter (1986), "The Snowball Effect: Turnover Embedded in Communication Networks", *Journal of Applied Psychology*, 71, 1, págs. 50-55.
- Kraut, A.I. (1975), "Predicting Turnover of Employees from Measured Job Attitudes", *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, págs. 233-243.
- Lawler, E.E. (1973), "Motivation in Work Organizations", Brooks/Cole, Monterey.
- Lawler, E.E., W. Kuleck, J. Rhode y J. Sorensen (1975), "Job Choice and Post-decision Dissonance", *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, págs. 133-145.
- Lee, S.M. (1971), "An Empirical Analysis of Organizational Identification", *Academy of Management Journal*, 14, págs. 213-226.
- Lee, T.W. y R.T. Mowday (1987), "Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover", *Academy of Management Journal*, 30, 4, págs. 721-743.
- Lefkowitz, J. (1971), "Personnel Turnover", en Abt y Reiss (eds.), "Progress in Clinical Psychology", Grune and Stratton, Nueva York.

- Lefkowitz, J. y M. Katz (1969), "Validity of Exit Interviews", *Personnel Psychology*, 22, págs. 445-455.
- Levinson, H. (1965), "Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization", *Administrative Science Quarterly*, 9, 4.
- Locke, E.A., G.P. Latham y M. Erez (1988), "The Determinants of Goal Commitment", *Academy of Management Review*, 13, 1, págs. 23-39.
- London, M. y S.A. Stumpf (1982), "Managing Careers", Addison-Wesley, Menlo Park, California.
- Lyons, T.F. (1968), "Nursing Attitudes and Turnover", Ames: Industrial Relations Center, Iowa State University.
- March, J.G. y H.A. Simon (1958), "Organizations", John Wiley & Sons, Nueva York.
- Marsh, R.M. y H. Mannari (1977), "Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study", *Administrative Science Quarterly*, 22, págs. 57-75.
- Mayo, E. (1924), "Revery and Industrial Fatigue", *Personnel Journal*, 8, págs. 273-281.
- McCain, B.E., Ch. O'Reilly y J. Pfeffer (1983), "The Effects of Departmental Demography on Turnover: The Case of a University", *Academy of Management Journal*, 26, 4, págs. 626-641.
- McEachern, W.A. (1975), "Managerial Control and Performance", D.C. Heath, Lexington, MA.
- McEvoy, G.M. y W.F. Cascio (1985), "Strategies for Reducing Employee Turnover: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 70, 2, págs. 342-353.
- McEvoy, G.M. y W.F. Cascio (1987), "Do Good or Poor Performers Leave? A Meta-Analysis of the Relationship between Performance and Turnover", *Academy of Management Journal*, 30, 4, págs. 744-762.
- Merton, R. (1957), "Social Theory and Social Structure", The Free Press, Glencoe, Ill.
- Michaels, Ch. E. y P.E. Spector (1982), "Causes of Employee Turnover: A Test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino Model", *Journal of Applied Psychology*, 67, 1, págs. 53-59.
- Mitchel, J.O. (1981), "The Effect of Intentions, Tenure, Personal, and Organizational Variables on Managerial Turnover", *Academy of Management Journal*, 24, 4, págs. 742-751.
- Mobley, W.H. (1977), "Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 62, págs. 237-240.
- Mobley, W.H. (1982), "Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research", *Academy of Management Review*, 7, 1, págs. 111-116.
- Mobley, W.H., R.W. Griffeth, H.H. Hand y B.M. Meglino (1979), "Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process", *Psychological Bulletin*, 86, págs. 493-522.
- Mobley, W.H., S.O. Horner y A.T. Hollingsworth (1978), "An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 63, págs. 408-414.

- Morris, J. y J.D. Sherman (1981), "Generalizability of an Organizational Commitment Model", *Academy of Management Journal*, 24, págs. 512-526.
- Morris, J. y R.M. Steers (1980), "Structural Influences on Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 17, págs. 50-57.
- Morrow, P.C. (1983), "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment", *Academy of Management Review*, 8, págs. 486-500.
- Mowday, R.T. (1981), "Viewing Turnover from the Perspective of Those Who Remain: The Relationship of Job Attitudes to Attributions of the Causes of Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 66, 1, págs. 120-123.
- Mowday, R., y McDade (1979), "Linking Behavioral and Attitudinal Commitment: A Longitudinal Analysis of Job Choice and Job Attitudes", *Proceedings of the 39th. Annual Meeting of the Academy of Management*, Atlanta.
- Mowday, R.T., L.W. Porter y R.M. Steers (1982), "Employee-Organization Linkages", Academic Press, Nueva York.
- Mowday, R.T., R.M. Steers y L.W. Porter (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, págs. 224-247.
- Muchinsky, P.M. y P.C. Morrow (1980), "A Multidisciplinary Model of Voluntary Employee Turnover", *Journal of Vocational Behavior*, 17, págs. 263-290.
- Muchinsky, P.M. y M.L. Tuttle (1979), "Employee Turnover: An Empirical and Methodological Assessment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, págs. 43-77.
- O'Connor, E.J., L.H. Peters, A. Pooyan, J. Weekley, B. Frank y B. Erenkrantz (1984), "Situational Constraint Effects on Performance, Affective Reactions, and Turnover: A Field Replication and Extension", *Journal of Applied Psychology*, 69, págs. 663-672.
- O'Reilly, C. y D. Caldwell (1980), "The Commitment and Job Tenure of New Employees: A Process of Post-decisional Justification", en the 40th *Annual Meeting of the Academy of Management*, Detroit.
- O'Reilly, C. y D. Caldwell (1980), "Job Choice: The Impact of Intrinsic and Extrinsic Factors on Subsequent Satisfaction and Commitment", *Journal of Applied Psychology*, 65, págs. 559-565.
- O'Reilly, C., D. Caldwell y W. Barnett (1989), "Work Group Demography, Social Integration, and Turnover", *Administrative Science Quarterly*, 34, págs. 21-37.
- Pencavel, J.H. (1970), "An Analysis of the Quit Rates in American Manufacturing Industry", Princeton University, Department of Economics.
- Pennings, J.M. y P.S. Goodman (1979), "Toward a workable framework", en Goodman y Pennings (eds.), "New Perspectives on Organizational Effectiveness", Jossey-Bass, San Francisco.
- Pettman, B.O. (1973), "Some Factors Influencing Labour Turnover: A Review of the Literature", *Industrial Relations Journal*, 4, págs. 43-61.

- Pfeffer, J. y J. Lawler (1980), "The Effects of Job Alternatives, Extrinsic Rewards, and Commitment on Satisfaction with the Organization: A Field Example of the Insufficient Justification Paradigm", *Administrative Science Quarterly*, 25, págs. 38-56.
- Pfeffer, J. y W.L. Moore (1980), "Average Tenure of Academic Department Heads: The Effects of Paradigm, Size, and Departmental Demography", *Administrative Science Quarterly*, 25, págs. 387-406.
- Pfeffer, J. y G.R. Salancik (1977), "Organizational Context and the Characteristics and Tenure of Hospital Administrators", *Academy of Management Journal*, 20, págs. 74-88.
- Porter, L.W., W.J. Crampon y F. J. Smith (1976), "Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study", *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, págs. 87-98.
- Porter, L.W. y E.E. Lawler (1968), "Managerial Attitudes and Performance", Irwin, Homewood, Ill.
- Porter, L.W. y F.J. Smith (1970), "The etiology of Organizational Commitment", Irvine, University of California.
- Porter, L.W. y R.M. Steers (1973), "Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism", *Psychological Bulletin*, 80, págs. 151-176.
- Porter, L.W., R.M. Steers, R.T. Mowday y P.V. Boulian (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59, págs. 603-609.
- Postle, D. (1980), "Catastrophe Theory", Fontana Books, Glasgow.
- Price, J.L. (1977), "The Study of Turnover", Iowa State University Press, Ames.
- Price, J.L. y Ch. W. Mueller (1981), "A Casual Model of Turnover for Nurses", *Academy of Management Journal*, 24, 3, págs, 543-565.
- Rabinowitz, S. y D. Hall (1977), "Organizational Research on Job Involvement", *Psychological Bulletin*, 84, págs. 265-288.
- Randall, D.M. (1987), "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", *Academy of Management Review*, 12, 3, págs. 460-471.
- Reicher, A.E. (1985), "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, 10, 3, págs. 465-476.
- Rhodes, S.R. y R.M. Steers (1982), "Conventional vs. Worker-owned Organizations", *Human Relations*.
- Rosse, J.G. y C.L. Hulin (1985), "Adaptation to Work: An Analysis of Employee Health, Withdrawal, and Change", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, págs. 324-347.

- Rosse, J.G. y H.E. Miller (1984), "Relationship Between Absenteeism and Other Employee Behaviors", en Goodman y Atkins (eds.), "Absenteeism: New Approaches to Understanding, Measuring, and Managing Employee Absence", Jossey-Bass, San Francisco.
- Rotondi, T. (1975), "Organizational Identification and Group Involvement", *Academy of Management Journal*, 18, págs. 892-897.
- Rusbult, C.E., D. Farrell, G. Rogers y A.G. Mainous (1988), "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 31, 3, págs. 599-627.
- Salancik, G.R. (1977), "Commitment and the Control of Organizational Behavior an Belief", en Staw y Salancik (eds.), "New Directions in Organizational Behavior", St. Clair Press, Chicago.
- Salancik, G.R., B.M. Staw y L.R. Pondy (1980), "Administrative Turnover as a Response to Unmanaged Organizational Interdependence", *Academy of Management Journal*, 23, 3, págs. 422-437.
- Schein, E.H. (1967), "Organizational Socialization and the Profession of Management", Alfred P. Sloan School of Management, M I.T.
- Schuh, A.J. (1967), "The Predictability of Employee Tenure: A Review of the Literature", *Personnel Psychology*, 20, págs. 133-152.
- Sheldon, M.E. (1971), "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization", *Administrative Science Quarterly*, 16, págs. 142-150.
- Sheridan, J.E. (1980), "A CUSP-Catastrophe Model of Employee Turnover", *Academy of Management Proceedings*, págs. 161-165.
- Sheridan, J.E. (1985), "A Catastrophe Model of Employee Withdrawal Leading to Low Job Performance, High Absenteeism, and Job Turnover during the First Year of Employment", *Academy of Management Journal*, 28, 1, págs. 88-109.
- Sheridan, J.E. y M.A. Abelson (1983), "Cusp Catastrophe Model of Employee Turnover", *Academy of Management Journal*, 26, 3, págs. 418-436.
- Shoenherr, R.A. y A.M. Greeley (1974), "Role Commitment Process and the American Catholic Priesthood", *American Sociological Review*, 39, págs. 407-426.
- Slichter, S. (1919), "The Turnover of Factory Labor", Appleton, Nueva York.
- Smith, P.C., L.M. Kendall y C.L. Hulin (1969), "The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement", Rand McNally, Chicago.
- Staw, B.M. (1977), "Two Sides of Commitment", en the National Meeting of the Academy of Management, Orlando, Florida.
- Steel, R.P. y N.K. Ovalle (1984), "A Review and Meta-Analysis of Research on the Relationship Between Behavioral Intentions and Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 69, 4, págs. 673-686.

- Steers, R.M. (1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 22, págs. 46-56.
- Steers, R.M. y R. Mowday (1981), "Employee Turnover and Postdecision Accomodation Processes", en *Cummings & Organizational Behavior*, vol. 3, JAI Press, Greenwich, CT.
- Steers, R.M. y D.G. Spencer (1977), "The Role of Achievement Motivation in Job Design", *Journal of Applied Psychology*, 62, págs. 472-479.
- Stevens, J.M., J. Beyer y H.M. Trice (1978), "Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment", *Academy of Management Journal*, 21, págs. 380-396.
- Stoikov, V. y R.L. Raimon (1968), "Determinants of Differences in the Quit Rate Among Industries", *American Economic Review*, 58, págs 1.283-1.298.
- Stumpf, S.A. y K. Hartman (1984), "Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal", *Academy of Management Journal*, 27, 2, págs 308-329.
- Tausky, C. (1969), "Meanings of Work among Blue-Collar Men", *Pacific Sociological Review*, 12, págs. 39-44.
- Todor, W.D. (1980), "A Movement Paradox: Turnover? Transfer?", en the Annual Meeting of the Academy of Management, Detroit.
- Tsui, A. y Ch. O'Reilly (1989), "Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in Superior-Subordinate Dyads", *Academy of Management Journal*.
- Vroom, Victor H. (1964), "Work and Motivation", John Wiley & Sons, Nueva York.
- Vroom, V.H. y E.L. Deci (1971), "The Stability of Post-decisional Dissonance: A Follow-up Study of the Job Attitudes of Business Schools Graduates", *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, págs. 36-49.
- Wagner, W.G., J. Pfeffer y Ch. O'Reilly (1984), "Organizational Demography and Turnover in Top-Management Groups", *Administrative Science Quarterly*, 29, págs. 74-92.
- Wanous, J.P. (1973), "Effects of a Realistic Job Preview on Job Acceptance, Job Attitudes, and Job Survival", *Journal of Applied Psychology*, 58, 3, págs. 327-332.
- Wanous, J.P. (1976), "Organizational Entry: From Naive Expectations to Realistic Beliefs", *Journal of Applied Psychology*, 61, 1, págs. 22-29.
- Warr, P.B. (1982), "A National Study of Non-Financial Employment Commitment", *Journal of Occupational Psychology*, 55, págs. 297-312.
- Waters, L.K., D. Roach y C.W. Waters (1976), "Estimate of Future Tenure, Satisfaction, and Biographical Variables as Predictors of Termination", *Personnel Psychology*, 29, págs. 57-60.
- Weitz, J. (1956), "Job Expectancy and Survival", *Journal of Applied Psychology*, 40, págs. 245-247.

- Wells, D L. y P.M. Muchinsky (1985), "Performance Antecedents of Voluntary and Involuntary Managerial Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 70, págs. 329-336.
- Whyte, W.H. (1956), "The Organization Man", Simon & Schuster, Nueva York.
- Whyte, W.F. (1969), "Organizational Behavior", Irwin, Homewood, Ill.
- Withey, M.J. y W.H. Cooper (1989), "Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect", *Administrative Science Quarterly*, 34, págs. 521-539.
- Wiener, Y. (1982), "Commitment in Organizations: A Normative View", *Academy of Management Review*, 7, 3, págs. 418-428.
- Yankelovich, D. (1979), "Work, Values and the New Breed", en C. Kerr y J. M. Rostow (eds.), "Work in America: The Decade Ahead", Van Nostrand, Nueva York.
- Youngberg, C.F. (1963), "An Experimental Study of Job Satisfaction and Turnover in Relation to Job Expectations and Self-Expectations", disertación inédita, New York University.
- Youngblood, S.A. (1984), "Work, Nonwork, and Withdrawal", *Journal of Applied Psychology*, 69, págs. 106-117.